痛点

挖掘小数据满足用户需求

[美] 马丁・林斯特龙（Martin Lindstrom）◎著
陈亚萍◎译



Small Data

The Tiny Clues That Uncover Huge Trends

找到痛点，不用研究几百万名顾客，只要研究十个人就够了

《纽约时报》畅销书
《福布斯》商业必读书

中信出版集团

版权信息

书名:痛点：挖掘小数据满足用户需求

作者:［美］马丁·林斯特龙

译者:陈亚萍

ISBN:978–7–5086–6769–0

中信出版集团制作发行

前言

面临破产风险，让乐高转危为安的是一双旧运动鞋。

2003年年初，乐高公司陷入困境，销售额同比下降了30%。2004年，销售额又下降了10%。乐高CEO（首席执行官）约恩·维格·克努德斯托普说：“我们一直亏本，都火烧眉毛了。公司还将面临债务违约的危险，很可能破产。”[1]

这家丹麦玩具商怎么突然落到这步田地？乐高的问题大概要追溯到1981年。当时，世界上第一款掌上游戏《大金刚》上市。于是，在乐高内刊《笨汉汉斯》上掀起了一场辩论。文中讨论的是，对组装玩具的未来而言，所谓的“横向卷轴平台游戏”（sidescrolling platform games）意味着什么。人们最后达成的共识是：雅达利和任天堂这样的游戏平台会风行一时——在电脑游戏掀起第二阵狂热前，事实确实如此。

2004年，乐高公司向我咨询，我开始负责公司的整体品牌战略。我不想乐高放弃一直以来的强项。可是，不可否认的是，数字化产品也是无处不在的。从20世纪90年代中叶起，乐高开始放下核心产品——积木，转而拿出精力，发展主题公园、儿童服饰、视频游戏、图书杂志、电视节目和零售商场。同时，考虑到年轻人的焦急、冲动和不安，乐高管理层决定开始制造大块积木。

乐高的每一次大数据分析，都得出同样的结论：未来的几代人会对乐高失去兴趣。乐高要开始研究游戏棒、棍子球、捉迷藏了。所谓的数字原住民，就是1980年后出生，成长于信息时代的群体——他们没时间，也没耐心玩乐高。他们很快就会才思枯竭，失去讲故事的能

力。如果他们不认真对待，就会失去想象力和创造力，因为电脑游戏大部分都帮他们做了。乐高的每一次研究都表明，时代的强烈需求是即时满足。这是任何积木都无法应付的。

面对这样的预测，乐高似乎无法扭转时局了——不过，它其实做到了。它出售了主题公园。接下来，它签下了《哈利·波特》《星球大战》和《巴布工程师》的品牌特许权。它削减了产品数量，进入服务水平低下的全球新市场。

不过，2004年年初，我们到了一个德国中型城市，见了一位11岁男孩。这时，乐高的理念才迎来最大的转机。我们去干什么？去找乐高的亮点。那一天，乐高的管理层发现，他们自以为了解的一切都是错的——无论是20世纪末、21世纪初的孩子，还是孩子们在新时代的数字化习惯——包括对压缩时间和瞬时结果的需求。

这位11岁的德国男孩不仅是乐高迷，还是狂热的滑板爱好者。当被问到最钟爱的东西时，他指了指一双破旧的阿迪达斯运动鞋，鞋子一侧还有皱纹和凹陷。他说，这双鞋是他的战利品，是他的金牌，是他的杰作。不仅这样，这双鞋还是一种证明。他把鞋举起来，让屋里的人都能看清。他解释说，鞋子的一面穿破了，右鞋帮磨坏了，鞋跟也明显磨平了。这双鞋的整体外观和给外界的印象都很完美。这双鞋向男孩、男孩的朋友和整个世界表明，他是这个城市里最棒的滑板运动员。

那时，乐高团队一下子明白了。那些时间压缩和即时满足的理论，似乎毫无根据。11岁德国男孩的阿迪达斯旧鞋，给团队带来了灵感。他们意识到，孩子们要想在同龄人中获得社会存在感，就要具备一种高超的技能。无论这种技能是什么，只要值得花心思、花精力去做，就别管花多长时间。对孩子来说，就是付出努力，最后有所呈现——在德国男孩的例子里，就是一双大多数成年人不愿看第二眼的旧鞋。

在这之前，乐高的决策还完全依赖于大数据。然而，最终是不经意的一瞥——一位滑板爱好者和乐高迷的运动鞋——加速了这家公司的转变。从那时起，乐高重新回归核心产品，甚至投入了更多。公司不仅把积木重新设定为标准尺寸，甚至开始增加更多小块积木。积木更注重细节，安装手册更精确，游戏挑战更有难度。对用户来说，乐高似乎在召唤人们克服困难，刺激人们掌握技巧。尤其重要的是，它是一种来之不易的体验——结论是，只有掌握复杂的预测分析方法，才能达到平均分，只是方法不好掌握。

10年后，在2014年上半年，随着《乐高大电影》和相关商品的全球大卖，乐高销售额上升了11%，超过20亿美元。乐高第一次超越美泰，成为全球最大的玩具生产商。[2]

说真的，我做全球品牌咨询时，遇到的都是这样的情况。我会为保时捷车主开发新车钥匙，为亿万富翁设计信用卡，为减肥企业创立创新模式，帮陷入困境的美国连锁超市扭转局势，或者努力为中国汽车行业找到定位，参与全球竞争。有句名言说，想了解动物的生存方式，不是去动物园，而是去丛林，我就是这么做的。几乎在每个实例中，我都会先进行“潜台词研究”（有时我会简称“潜意研究”）。这是一系列流程，包括缩减开支、消费者家访、小数据挖掘、线上线下小数据收集等。我通过观察和分析，获取了全球线索。我发现，总有消费者的欲望未被满足，或未被发现。而这种欲望，正是新品牌开发、产品创新和企业发展的基础。

我在过去的15年中家访过77个国家的男人、女人和孩子。我一年有300天在飞机上或宾馆里度过。这样的生活方式有明显的弊端。对我来说，哪里都不算家，人际关系很难维持，孩子和宠物都不能养。这样的生活却使我有机会观察别人，通过人们的观点洞悉文化，并试图回答：社会群体是怎样形成的？他们的核心信仰是什么？他们渴求的

是什么？为什么？他们怎么建立社交联系？一种文化与另一种文化的差别在哪里？这些地方信仰、习惯或礼仪有没有普世意义？

尤其是，我在世界各地遇到过各种奇怪行为，或者普遍真理。比如说，我们害怕别人更了解自己。我们大多数人都怕被揭掉面具。我们害怕失去控制，让别人看到真实面目。相比陌生人，我们面对亲密的人——丈夫、妻子、伙伴、孩子——时，往往注意不到他们年龄的增长。或者，所有人都会经历“甜蜜时刻”——这是我们工作、读书、思考或注视时，一种发自内心的奖励体系。反过来，我们也因此工作更卖力，注意力更集中。很自然，完成一项“大工程”后，我们就会“奖励”自己。这就像在假日里，我们会对别人格外慷慨一样。最后，我们也会买份礼物，奖励自己。此外，在一个人口众多的透明世界里，我们更多地把内心世界暴露在网上，所以“隐私”和“专属”的意识就变成了最奢侈的东西。

我们打电话时，为什么大多数人都喜欢绕圈走，好像要建起一道隐私墙？我们饿了或渴了时，为什么打开冰箱门后，会上下瞄一眼，然后关上冰箱门，过一会儿又重复同样的动作？我们约会迟到，为什么不怪自己，却借口说闹钟不准？我们在机场、火车站或摇滚乐会时，为什么会觉得周围都是普通人——却没意识到，我们跟他们做着一样的事？为什么许多人在冲澡或看见水时，才能想到好主意？

我的研究采访对象可能是巴西贫民窟的少女、捷克共和国的商业银行家、南卡罗来纳州的家庭主妇、匈牙利的性工作者，还有来自印度的继母，又或是生活在日内瓦、北京、京都、利物浦、巴塞罗那的钟爱体育的父亲。有时，我甚至征求主人的允许，住进别人家里或出租屋里，就像在自己家一样。我和他们亲如一家，一起听音乐，一起看电视，一起吃饭。在这些拜访中，经过主人允许，我会查看冰箱，打开抽屉和橱柜，寻觅书、杂志、音乐、电影和下载文件，查看皮夹钱包、网络搜索历史、脸书页面、推特记录、表情使用、Instagram

（一款图片分享应用）账户和Snapchat（“阅后即焚”照片分享应用）账户。我在搜索小数据时，几乎没有禁区。我甚至通过短信采访消费者——研究表明，人们在短信里说谎的次数更少[3]——不过，我更有可能出其不意地检查他们的微波炉、玻璃杯和塑料回收罐。

我见过许多男男女女，和他们聊过天，观察他们的言行。一年中，我去过不同的地方，见识过不同的气候、文化和肤色。然而，更有意思的不是区别，而是我们的共同点。（我坚信，世界上只有500~1000种不同类型的人。这其中有我，也有你。）我也意识到，在创建品牌或挽救品牌的过程中，我穿梭于多个国家，把一次观察与另一次观察联系起来，也是一种神奇的技能。到头来，俄罗斯远东地区的公寓，与美国南方的封闭社区没有本质上的区别。由于沙特阿拉伯和俄罗斯都是极端气候，中东人和西伯利亚人的行为举止在许多方面都是相同的。我从没学过社会科学，也没有接受过心理学和侦探学方面的培训。但有人说，我的想法和行为好像这三样都懂。我告诉他们，我自认为是小数据或情感基因的侦察员——甚至算得上搜寻欲望的猎人——小时候，在丹麦一个拥有20505人口的斯基沃农场小镇，我偶然形成了这样的爱好。

我12岁时，医生诊断我患有一种罕见的过敏性紫癜。患上过敏性紫癜后，病人皮肤、关节和内脏会出现毛细血管出血，也会导致肾脏出现不可逆转的损害。我被安置进了单独的病房，几个月都不能动弹。我和几个病人之间是蓝灰色的帘子，还有几英尺的橄榄绿色地毯。除此之外，就只剩我一个人了。

我每天早上7点醒来。护士送来早餐后，我就开始了一天的观察。我会研究我的看护、病友、病友的朋友和别人的家人。很快，这些都看累了，我就开始观察自己。我每天这样，来度过苦闷无聊的康复期。几个月后，等到出院时，我拥有了和其他12岁男孩一样的傲慢。我坚信，我比其他任何人都会观察别人。

三号床病人现在在做什么？四号床病人15分钟后会干什么？五号床病人的妈妈来时，他就变得声音嘶哑，病容满面。三号床病人喝苹果汁时，总会把杯子打翻。我记得，护士总是小心翼翼地滑动桌板，卡住凹槽，不想发出一点声音。有的护士端着重重的桌板，似乎一脸傲慢。有些护士两手空空，似乎低声下气。这样的日子，我观察过几百遍，甚至几千遍。我敢肯定，被困在医院的人都会这样做。许多人可能很快就不放在心上，或不以为然，或抛之脑后，可我却在心里做着记录、归档和分析。

妈妈送来一盒乐高积木。接下来的日子，我就这样消磨时光。回想起来，我在住院时被迫发现了两个消遣项目——乐高积木和观察他人。

等到出院的时候，我已经把积木玩得很好了——我甚至想，在父母的后院建一个迷你版的乐高乐园。这种想法引起了乐高总部还有两个专利律师的兴趣。一个12岁的孩子那么喜欢乐高，甚至想私自复制一个主题公园。最好的解决办法是什么呢？我高兴地告诉你们，乐高雇我当了模型设计师和创新顾问！不过，这接下来的故事我们后面再讲。

我在住院期间学到的，不仅仅是怎么搭好错综复杂的乐高积木。还锻炼了眼睛和耳朵，学会观察、演绎和诠释，最终理解了成年人的世界。五号床病人条件反射式的变音，反映了他对母爱的需求。三号床病人不择手段地想离开病房，打翻杯子就是一种手段。护士夜里查房时，大多数时间似乎对病人冷冰冰的，但是，她端餐盘时笨手笨脚，弄得叮叮咣咣，也许是在表达同事对她的漠视……无论一件事多么不起眼，里面都有一个故事。

我住院的日子一长，护士们开始允许我走动走动。我记得，我盯着窗外，望着走向汽车和自行车的人们，观察他们的穿戴、他们的鞋子、他们的举止，看看他们有没有戴首饰或手表。我想知道，他们以

为没人盯着时，会有什么行为——一位年轻妈妈匆匆梳头，一位商人伸手提鞋，一位少女戴着耳机听音乐简直入了迷。

那位妈妈和其他妈妈说话时，行为会有什么变化？当她的宝宝大哭时，她怎么安慰？那位商人身穿带有领角扣的白衬衫，后摆却没有掖好，还皱巴巴的。他意识到了吗？他是故意的吗？他是想告诉别人，他是一个叛逆者吗？或者，他这个人就是邋遢？抑或是，衣服自己皱了？他为什么一直看手表？他是希望时间慢点，还是快点？他另一只手腕上戴着橡皮手环——那是什么意思？他正在戒掉某种坏习惯，还是为了纪念他的爱人？

童年时期的一场病，让我开始以局外人的视角看待自己和别人。并且，我开始改变看待世界的方式。我开始发现人类的魅力和神奇。当然，我们本身也就是这样的。

别人是怎么看待我们的，我们真的知道吗？我们每天偶然表现出的小数据——礼节、习惯、手势和偏爱，合在一起暴露了我们真实的内在。我们能意识到这些小数据吗？大多数时间，答案是否定的。我们吃什么快餐，我们怎么发脸书，我们发什么推文，我们吃肉桂口香糖，还是尼古丁含片——乍看起来，这些小细节似乎杂乱无章，毫无导向，微不足道，展现不出多少特性。但是，当我们开始通过陌生的小数据看待生活时，我们也发现了认识周围人的线索，包括我们自己。

小数据可能存在于微波炉、药盒或脸书相册里。它可能在以色列特拉维夫市浴室的牙刷架上，或者是巴西北部浴室墙上的一卷厕纸；它可能出现在走廊的鞋柜里，或者是组成个人电脑密码的无序字母和数字。在潜台词研究中，我在垃圾桶里寻找没挤完的牙膏管、剥掉的糖纸和过期的优惠券，想找到解决谜团的钥匙，或者解决问题的答案。甚至，即使我不知道谜团是什么，或者我到底在找什么，我也会这么做。一组孤立的小数据可能不足以支撑一个案例，或者创建一个

假设。但是，结合世界各地搜集来的见解和经验，这些数据最终有助于提出解决方案，形成未来品牌或企业的基础。

我的研究方法可能井井有条。但是，它们也是基于许多误解、反复试验和错误假设的。等再开始研究时，我要抛弃这些错误。（在最后一章中，会详细介绍我的7C研究法。）一进到别人家里，我做的第一件事，就是尽量多观察理性数据。我会做做笔记，拍几百张照片，拍摄一个个视频。一个很小的细节或手势，都可能成为打开男人、女人和儿童欲望的钥匙，这是他们以前不知道的。（有时候，这样的细节可能就是一种文化。）我会寻找规律，对比分析，关联研究，尤其注意失衡和夸大的现象。通常情况下，我会对比人们的日常生活，对比未被发现或未被满足的欲望。证据到处都是，从中东地板上放错方向的跪毯，到西伯利亚浴室抽屉里有缺口的手持小镜。

几个月的观察研究后，我把所有发现都展示在布告栏上。它成了壁画和时间轴。在感知与现实、现实与想象、人们有意识和无意识的想象之间，藏着什么欲望？文化中的失衡点在哪儿？这种失衡是太多，还是太少？还有什么欲望没被满足？

一些公司请我当顾问，就是为了弄清人们的真实需求，反过来再想办法满足需求。我的头衔可能是“品牌顾问”，不过，大多数机构请我去是当巡回侦探。我的任务就是查清最模糊、最抽象的一个词：欲望。伴随欲望而来的总是故事，总是等待被填补的空白：侵扰、扰乱和激励人类行为的有意识或无意识向往。

每天，欲望会发生几百次变化，呈现无数副面孔和伪装。它可能表现为性欲，或对食物、酒精、药物的嗜好。它也可能展现为对金钱地位的渴望，对组织归属感的需求，时而融入群体、时而展现自我的需要。它还可能是与另一个人共度今生，与自然、音乐和通常所说的“宇宙”和谐相处的渴望。我们渴望留住过去，这是欲望。我们渴望未来的美好，这也是欲望。为了“变得”让别人更满意，我们刷牙、擦

脸霜、刮胡子、买新衣服、订购新眼镜。（同时，我一位朋友曾说："最难的就是照着镜子形容自己。"）

不用说，欲望是难以捉摸的。你以为捕捉到它了，它却慢慢消逝了。过了几秒钟，它又出现了。全世界范围内，每一种文化都能通向欲望和消遣。巴西人去海滩，跟悉尼人和洛杉矶人去海滩一样。美国人、中东人和印度人成群结队去电影院，或去商场。英国人聚集在足球赛场或酒吧里。要是你住在沙特阿拉伯，消遣可能就是去阿曼旅行。要是你住在阿曼，消遣就是去迪拜旅行。对于迪拜人来说，消遣可能就是去伦敦。对伦敦人而言，消遣大概就是去西班牙的安达卢西亚海岸、法国南部、美国加利福尼亚或佛罗里达。我们渴望的，就是我们以为缺乏的——某个人、某个地方、某件东西、生命中的某段时间。

我的工作就是加速版的人种学或人类学研究。差别就在于，我不会花很多年时间，在一个地方观察一群人，而是在另一个国家待上几星期，有时甚至是几个月。像所有人类学者一样——如果我可以自称人类学者的话——我认为，我是一个中立的中间人和评论者。我把各种小数据拼凑在一起后，再从中挖掘一条合理的故事线。那段日子里，我漫无目的地开始，漫无目的地结束，我依赖的就是随机出现的观念与启示。说到底，如果国家变了，文化政治也就变了。技术改变了人类，也让我们做出相应的适应和进化。

几年来，有人问我，像我这样一个丹麦出生的"外国人"，怎么能从一个国家到另一个国家，只为了弄清陌生国家的欲望。他们好奇，为什么这个陌生人来了，却只待很短一段时间？法国人不能更好地评判巴黎文化吗？澳大利亚人不是更了解新南威尔士和昆士兰吗？为什么不是在日本雇用一家日本咨询公司，在俄罗斯雇用一家俄罗斯品牌公司，或者在美国雇用一家美国代理机构呢？

问题是，我几乎可以肯定，当地的团队总会遗漏一些东西。人类学家、德裔美国人弗朗茨·博厄斯提出了“文化眼镜”的概念。这个词是指，我们在看待自己的国家时，会戴着“眼镜”。文化眼镜让我们了解自己的文化。但是，由于文化眼镜的存在，局外人一眼就看清的事实，我们却看不到。

例如，在日本，厨房和洗衣间这两个区域，只有结过婚的日本女性才“可以”进入。虽然没有法律明文规定，但这是一项不成文的习俗。

在日本这样的国家，3/4的男人都负责家庭购物，却不知道家里日常需要什么。那么，一家日本公司或跨国公司怎么把东西卖给女人?大多数日本市场人员由于缺乏视角或缺少距离，意识不到这一点。几年前，在哥本哈根，我跟一个零售专家一起散步。他跟我一样，也是满世界奔波。

“丹麦人走路没什么条理，”他那会儿说，“他们到处走。”

他说得没错。我在丹麦长大，却从没注意到这一点。

有一种叫黾蝽的淡水昆虫——也叫水生蝽、水黾、池黾——它们喜欢轻轻地浮过池塘和湖泊。我认为，我就是商界的水黾。我还意识到，来到一个国家时不带固有思维，这是一把双刃剑。任何局外人都可能做出片面的概括，或幼稚的结论。但是，我一直相信直觉——不用确切地知道内情，就能快速地做出结论，不是靠经验积累，而是靠直觉。这样的直觉又是怎样的呢?

在一个被大数据占据的时代，我能与众不同，靠的就是亲身观察和小数据常识。我们做任何判断时，大多数人只用几秒钟，最多几分钟。我们总是自动搜索，立即反应。越来越多的产品和服务转移到网上，技术的发展让我们即时地理解人类行为。许多人开始认为，对人

类的观察和交流过时了，甚至无关紧要。我一点都不赞成。谷歌有一位员工曾向我承认，目前上网人员有将近30亿人[4]，每天登录脸书的网上购物者有70%之多[5]，每分钟有300小时的视频上传到YouTube（世界最大的视频网站，所有者为谷歌）[6]，全世界90%的数据是近两年产生的[7]。尽管如此，谷歌拥有的顾客信息却是有限的。没错，搜索引擎可以检测到异常关联（相对于因果关联而言）。这人告诉我，根据人们的输入方式和错字数量，软件获取人类感受的准确率为70%。根据人们使用大写字母的频率，软件判定用户信用等级的准确率为79%。然而，谷歌意识到，即使得到这些数据，也无法了解人类和人类动机。于是，就要请顾问过来，像研究了几十年的小数据专家一样做事。一位分析人员曾经告诉我："管理层不知道怎么处理大数据，于是所有人都开始寻找大数据时代后的东西——答案就是小数据。"

明略行公司最近发起了"市场营销2020"研究。这是至今最全面的领导力研究之一，涵盖了对超过350位首席执行官、首席营销官和机构领导的采访。果不其然，作者马克·代斯恩·阿龙斯、弗兰克·范·登·德里斯特和基斯·韦德发现，许多营销机构迷失了方向。在《哈佛商业评论》刊登的一篇文章中，几位作者总结道，如果数据和分析属于"思维"，内容、设计和产品开发属于"行动"，那么市场人员关注消费者参与和互动，就属于"感觉"范畴。[8]他们认为，三种范畴都很有必要。简言之，线上线下数据的融合——大数据与小数据的结合——是21世纪实现营销生存与成功的关键因素。

这是可以理解的。我们生活的时代里，线上行为与交流充满了潜台词和困惑。德语中有个词叫Maskenfreiheit，可以翻译为"面具赋予的自由"。上网的人都知道，我们包装数字化自我，偶尔匿名上网，创造了另一个人格。跟现实中的我们相比，这个人格几乎没有任何相似之处。你大概要说，技术的出现，让我们至少拥有两种人格、两个栖息

地：一个是真瓦实墙的家，另一个是个人主页。有时候它们是重合的，有时候又不重合。

当我们匿名地徜徉网络时，那就不是“我们”了。我们不用真实姓名，不用真实面孔，不用真实身份。我们找到了最原始的自我。一些专家认为，出现这种现象是因为，坐在电脑前与人交流时，不容易产生同理心。这就像你走在路上，甚至开车时朝行人竖中指。2015年，《纽约时报》指出，同理心来自两种途径：一种是自己经历过痛苦；另一种是“看到、听到，甚至觉察到你的行为伤害了别人——坐在屏幕后和键盘前是了解不到的”。[9]（或者，坐在车上也是了解不到的。）这就是网络行为的矛盾之处。在社交媒体上，我们从来都不是真实的自己。我们和别人匿名交流时，感受不到线下生活的任何语境。在网上，我们总是思前想后，展现深谋远虑。可是，我们的冰箱和抽屉却不是这样。因为，我们没打算让别人看见。

所以，在我看来，只有结合线上自我和线下自我，整合大数据和小数据，才能找到最真实的自己。在交流过程中，人们90%是通过非语言信号实现的。因此，只有研究我们真实的生活、文化和国家，才能找到最真实的自我。这些手势、习惯、喜好、厌恶、犹豫、装饰、密码、推文、演讲模式和状态更新，就是我所说的小数据。

在接下来的章节中，我将带你们一起环游世界，一起搜集小数据，一起发现解决难题的文化欲望。这些难题不亚于乐高的难题，却远远没那么简单。在信息时代，我们大多数人整天盯着屏幕看。我希望，本书能鼓励大家更加关注周围的线索，意识到我们所有人的相同点。品牌创建者和品牌所有人的使命没有任何区别，就是避免疏忽之罪。也就是说，对于周围的世界，我们根本没有警醒——神话学家及作家约瑟夫·坎贝尔称之为最严重的人类犯罪。

Small Data

The tiny clues that uncover huge trends

| 第一章 |

被刺激的欲望

西伯利亚冰箱门和沙特商场如何针对俄罗斯女性开创网站

想想你心中的世界，你会发现所谓的世界，完全是在围着自己的小世界转。我们都无能为力，因为这是不由自主的。我们描绘的宇宙地图上，也包含了你和我。这幅地图形成了无意识的导航系统，它犹如GPS（全球定位系统）一样，每天引领着我们。无论我们晚上是左侧位睡，还是右侧位睡，都要受到心灵地图的指挥。它决定了跟朋友或伴侣走在街上时，我们会靠哪边走。是走到他们右边，还是他们左边？是靠近路边走，还是靠近大楼走？上升到文化层面，我们的小世界也决定了我们的时间观念。比如说，在澳大利亚，客人肯定会迟到30分钟，通常还会带来一堆朋友，事先也不会通知你。在瑞士，客人总是按时到场，即便要迟到5分钟，也会提前告诉你。在日本，客人则会提前半小时到场。到了以色列，客人就要迟到45分钟了。

心灵地图甚至决定了我们的调味习惯。

西方的许多地区，在厨房和起居室的桌上，食盐罐和胡椒罐占有相当大的空间。众所周知，这样的瓶瓶罐罐大多是一样的：盐罐上有3个漏孔，胡椒罐上有1个漏孔。可是，如果你到了亚洲，由于亚洲国家对胡椒的钟爱和对酱油的文化偏爱，两种罐子的漏孔数会刚好相反：胡椒罐有3个，盐罐有1个。

这一发现，加上我几年来的记录，让我清晰地意识到：家里家外，物各有主。花园有花园的故事，小路有小路的故事，阳台有阳台的故事，邮箱有邮箱的故事。更不用说，围墙也有围墙的故事。石子、牡丹、插图、石像，都在诉说它们的归属。我要做的就是破译它们的语言。为什么油画或海报挂在这儿，而不是挂在那儿？还有玩偶、勋章、猫头鹰像、毛绒驴玩具、墙上的祖先照片，它们又有什么故事？

我们很容易把这些线索归结为个别现象，但它们却是普遍存在的。而在数字时代，它们甚至是难以磨灭的。我发现的一个现象，引出了这两个结论。

大约10年前，智能手机和平板电脑大量出现。很显然，对40多岁的男女来说，使用触摸屏是个挑战。他们已经习惯了在按键上打字，按下“开机”和“关机”键，拉动控制杆，扭动旋钮。他们成长的时代，不仅要比现在的触摸用力，甚至还要使劲敲打。但今天的触摸屏操作，通常不能浅尝辄止。世界各地的机场里，总有一两代人无助地围在触摸屏前，不知道怎么操作，或者按哪个键。这时，周围的5岁孩子却在熟练地点屏幕。看看一部手机或平板上的指印磨损分布，就能推断出主人的大体年龄。

从旋钮按键时代，跨越到触摸屏时代，产生了一些影响。首先，由于电脑和触摸屏记事程序的出现，我们的手写能力正在退化。其

次，为了握紧智能手机，越来越多的青少年小拇指上出现了压痕。最后，我发现，人类作为一个物种，双手开始变得越来越无力。你会发现，高中生或者大学生握手时，常常双手无力。在男人中间，一次握手能反映出的微妙信息——有无活力、干燥程度、湿润程度、手掌大小——再也不重要了。

人们手上的力气都在变小。快速发展的消费品行业也注意到了这一点——这个行业就等同于廉价饮料和快速消费品，包括软饮料、加工食品和非处方药。制造商放松瓶盖的咬合力，让现在的车门更容易打开，让厨房抽屉开合不费力，主要就是出于这种考虑。

数字化的习惯甚至影响了我们吃东西的习惯。我自小在丹麦长大，我和朋友会在大热天里吃冰激凌蛋卷。我们先一圈圈地舔着吃，好像要把冰激凌封进蛋卷里。我们继续舔下去，等冰激凌吃完了，就从上往下啃，或者从下往上啃，直到全部吃光。

如果我们当今文化的一部分是直接获取，那么对即时满足的欲望转移到冰激凌蛋卷上，也就不是什么稀奇事了。我在环球旅行时，尤其关注数字环境下的孩子是怎么吃冰激凌蛋卷的。等的时间短了，也就没了“期待感”。孩子们不再一圈圈地舔着吃，许多孩子直接一口吞下。他们已经习惯了快速加载网页，几秒收发短信和邮件。于是，他们也要马上吃掉冰激凌。

缺少期待会对现在和将来的年青一代产生怎样的影响？在20世纪七八十年代，想看见商店里的一件衣服或邮筒里的一封信，要等上几周，甚至是几个月。所以，等待很容易就带上了浪漫色彩。今天，我们马上就能得到，然后呢？期待被缩短了，满足也随之减少了。我不由得想，今天的冰激凌与三四十年前的冰激凌相比，带给孩子的满足感是否一样？我把今天的青少年称为“电源插头一代”或“屏幕少年”。因为，他们经常在找最近的壁式插座。他们害怕没电，就像害怕丢掉手机，远离朋友，被流放到荒岛上，还不得不面对自我。

还有一点值得注意，智能手机的出现，让人们在饭店用餐的时间变长了。一位纽约市的餐厅所有人分析了21世纪初的情况，在克雷格列表网上匿名发表了一份研究报告。根据报告估算，在2004年，用餐者平均用餐时间为65分钟。到了2014年，这个数字上升到1小时55分钟。在2004年，用餐者走进餐厅，以45人为样本组，3人要求换个地方坐。样本组点餐平均花费8分钟，开胃菜和主菜会在6分钟内上桌。45位顾客中，有2人抱怨菜凉退了回来。用餐者付款后，平均在5分钟后离开。

10年后，一切都变了。现在，45位顾客中，有18人走进餐厅后，要求换个地方坐。从那一刻起，数字化生活就占据了主导作用。用餐者拿出手机，连上最近的Wi-Fi（一种无线数据传输技术），开始搜索信息，或者查看有没有人给他们的脸书状态“点赞”。他们常常忘了桌上的菜单。于是，当服务员问他们要不要点餐时，大多数人会说再等等。21分钟后，他们才准备点餐。其中，有26人花上3分钟时间给食物拍照。有14个人相互拍下吃饭的样子，要是照片照模糊或者照得不好看，还要重照一遍。在所有用餐者中，有将近一半的人会请服务员帮他们照合影。服务员照相时，会不会再多照几张呢？剩下的一般人把菜退回厨房，抱怨菜凉了。（其实是因为，他们10分钟都只顾玩手机，不记得吃饭。）等他们结完账，不像2004年那样要等5分钟，而是要等20分钟才会离开。用餐者出门时，有8个人因为思想不集中，撞上其他用餐者、服务员或桌椅。

失衡点出现了？没错，这也是美国现在非常盛行的现象。我在职业生涯中一直在探索的文化夸张现象，不仅存在于不同社群中，也存在于几代人之间。几乎可以预测，不同的社群总会呈现不同的特点。大体说来，在美国，共和党政府后就是民主党政府；在英国，保守党执政后，就是工党接管。纠正“不平衡”的这种无意识反映，也影响了我们的穿戴。这一代喜欢修身牛仔裤和宽领带，下一代就会喜欢宽松裤子和窄领带。这一波年轻人在青少年时期不留胡子，下一波年轻人

就会一脸胡茬或者留着乱乱的络腮须。我曾在世界最偏远的地区之一——俄罗斯——执行复杂的工作任务。想想柏林墙倒下后的俄罗斯历史，我不由得想起“不平衡”这个话题。

在接到一个电话后，我开始了一次俄罗斯最东部地区的旅行。整个通话过程像拍电影，不过，写台词的一定是个糟糕的网络作家。电话那头是位俄英口译员的声音。他身后是自己的老板——一位莫斯科商人。那位商人想在俄罗斯开展一项新业务，目标是每年至少产生10亿美元的收益。我问了一个简单的问题——什么业务？那人说全看我自己。几天后，我和那位商人达成一项协议：我飞到俄罗斯，花几周时间采访俄罗斯消费者，看看能不能开发新业务。也许，我甚至要看看，能不能发现未知的国家需求或欲望。我的任务就是如愿以偿地发现一项能盈利的新业务。消费者需求和国家需求之间有什么区别？这要看情况。不过，这二者通常是交叉的。一项新业务通常源于文化失衡或夸大——某样东西太多或太少——这意味着，在社会上，这样东西不是缺失了，就是受阻了。就这样，把小数据一点点地搜集起来，我要一个人发现需求，想想怎么满足需求。

要找出产生这些失衡的欲望是个精细的过程。花的时间可能是两天，也可能是一个月，更可能是六个月。搜集线索的过程几乎从来都不是循序渐进的。有些线索行不通。另一些线索离奇古怪，还有点意思，可跟我的工作没有关系。这不是说，它们没有价值。因为即便是一次随机观察，在将来某一天，也可能让几千英里外的国家出现一个新产品。而另一个线索可能更有意义，最终构成了完整概念的基础。有时，我会把事情完全搞砸。或者，我效力的公司觉得，我的想法代价太高或不切实际。于是，我不得不再重新开始。不过，所有见解和知识都不会白费。我们的所见所闻、所触所感，都有其他作用。或者，一年、两年甚至五年过后，还会产生一种新视角。

在进入一个不熟悉的国家前，我要问自己几个问题。在遇到危机时，这个群体会不会联合起来？——比如说，意大利人、澳大利亚人或法国人。（比如说，不同的文化怎样展示自己的旗帜？瑞典人几乎从不展示国家色彩。相比之下，挪威人和加拿大人会在背包上贴国旗贴纸，后者是想确保自己不会被误认为美国人。）回答这个问题，最好的办法就是看看这个群体在国外旅行时的样子。当他们听到熟悉的声音，看到熟悉的服饰时，美国人、德国人和加拿大人会走过去，还是转身离开？如果在国外不愿意相认，通常出于两个原因：国家面积较小（例如，挪威人在国内时就是一个挨一个）或在国内的社会经济地位不同。通常情况下，我看到的一个国家的方方面面，是大多数游客看不到的。穷人遇到权贵会有什么表现？他们周围的气氛是怎样的——恐惧还是轻松？

抵达一个机场后，我做的另一件事是，选一辆外国人开的出租车。外国人会告诉你这个国家和这个群体的真实情况，这是本国人不可能说，也不愿意说的。一位在洛杉矶开出租的尼日利亚司机告诉我，他发现洛杉矶市的每个人都匆匆忙忙地买圣诞礼物，送给他们大多不了解的人。他不用告诉我，美国人的友谊屈从于无声的负罪感和功利性，尤其是在电影行业。丹麦通常被杂志和网络评为“地球上最幸福的国家”。然而，每年有成千上万的商务人士离开这个国家。在一个只有560万人口的国家，1/4的丹麦女性承认承受高压。这不由得让人相信，有些评选可能有误导性。

而且在丹麦，每家每户的起居室里，都会摆着一套布里奥铁路模型。布里奥是一家瑞典玩具制造商，主营高质量的非机动木质火车和轨道模型。乍一看，丹麦家庭不仅生活幸福，给孩子的不是iPad（苹果平板电脑）和电脑游戏，而是做工精良的传统玩具。而且，孩子的到来让他们混乱并幸福着。可时间一长，我开始注意到，丹麦家里的模型，根本没有破坏或老化的迹象。也就是说，根本没人玩过。充满童趣的轨道模型、漂亮的小火车，就像舞台上的小道具一样。表面的

和谐其实显示了深层的民族焦虑。我再补充一句，丹麦制造商常常会提到“社交厨房”这个词。这是指一间造价昂贵、设施完善的厨房，却不常用来做饭，只是用作宴请宾客的背景。

在我的职业生涯中，到俄罗斯旅行和工作过很多次。这个国家有很多我喜欢的地方。我很欣赏俄罗斯人，尤其是他们的率真。在俄罗斯开展业务时，你会很明白自己的立场。我跟俄罗斯CEO和员工吃过几次饭，那场面有点让人不安。当时，CEO以第三人称谈论在场的人们，好像他们不在场一样。而其他人坐在桌前点点头，没人表示反对，也没人露出任何表情。打个比方说，要是你们正在谈判，俄罗斯人会从手边的抽屉里拿出刀子来，告诉你刀子就在手边。在美国，谈判时不用刀子。他们只是把刀放在手边，一直等到几天、几周或几个月后再用。在英格兰，英国人采取的方法，撒切尔夫人称之为“厨房内阁法”。他们笑容迷人，彬彬有礼，直到几个小时后，才到后厨开始真正的对话。经过分析全球10亿多条表情符号，我们发现，在种类繁多的数据中，英国人最喜欢使用“眨眼”的符号。这大概是要平衡他们的保守风格。[1]（对我来说，表情符号就是浓缩版的情绪，是社会情绪状态、社会失衡和社会补偿的客观反映。）

俄罗斯最大的缺点是缺乏色彩，至少我是这么认为的。到了俄罗斯后，好像呼吸的空气都不一样。我一登上去俄罗斯的飞机，就感觉头顶全是阴影。没人是生机勃勃的，也没人微笑或大笑。如果问俄罗斯人，到了其他国家，他们最喜欢的是哪一点。他们会说，最喜欢看别人娱乐。

在20世纪七八十年代，俄罗斯女人是“不允许”化妆的。虽然没有明文规定，这却是一个不成文的准则。在20世纪80年代后期，柏林墙倒塌后，一切都改观了。玫琳凯、美宝莲等化妆品公司首次进入俄罗斯，随之而来的还有夜店、舞厅、饭店、游戏公司、汽车代理商和范思哲等高端品牌店。俄罗斯迎来了现金流。从机场一直到莫斯科，高

速公路上闪亮的广告牌和氖光灯，就像《生活多美好》中多彩的波多斯维尔市落入俄罗斯凡间。

2006年，这样的局面突然结束。弗拉基米尔·普京宣布，赌博与酗酒、吸毒一样，都会引发共同犯罪。他还把赌场和老虎机店迁到边远地区，包括亚美尼亚、白俄罗斯、格鲁吉亚和克里米亚。一夜之间，莫斯科的色彩不见了。人们就像做了一场黄粱美梦。以前的晦暗换了副面孔，又回来了。很快，俄罗斯多多少少又回到原来的样子。但是，我后来发现，色彩的消失，还有别的联想和意义。

仲夏时节，那位俄罗斯商人租了一架私人飞机，让我和两个助理从苏黎世飞到莫斯科。我们花了几天时间，采访莫斯科的消费者。在那里，我们的瑞士飞行团队中加入了一位当地空勤。我们坐着飞机，穿越西伯利亚和俄罗斯远东地区的某些军事敏感地区。飞过4000多英里后，我们降落在克拉斯诺亚尔斯克市。在那里，我们见到了俄罗斯翻译、司机和一辆车。在接下来的10天里，我们在西伯利亚，从一个城市开到另一个城市，从一栋公寓开到另一栋公寓。到了晚上，司机开车送我们回机场坐飞机。在这四五个小时内，我们三个人分析了白天的发现，然后降落在另一座偏僻的俄罗斯城市。在大约10天时间中，我们穿越了10个不同的时区。在某一时刻，我们离东京只有不到45分钟的路程。

在2010年《西伯利亚之旅》一书中，伊恩·弗雷泽写道，在俄罗斯境内，没有一个政治实体或一块领土可以用“西伯利亚”命名。弗雷泽写道，世界人民把西伯利亚当作一个比喻。它暗示着被拒绝、被漠视的地理条件或社会条件。西伯利亚是饭店厨房门口的桌子，是家里看不到电视比赛的座位，是一场没人出现的聚会。从地理概念上讲，西伯利亚是指从北冰洋到哈萨克斯坦山区，再到蒙古和中国边境大约800平方英里的大陆块。美国作曲家欧文·柏林生于西伯利亚的秋明市，并一直长到5岁大。他的一位传记作者写道，柏林长大后，只留下一个儿

时记忆：一场大屠杀后，他记得自己躺在路边的毯子上，望着哥萨克人把他家烧成灰烬。也难怪，在19世纪末20世纪初，他的父母移民到了纽约下东区。

俄罗斯远东地区毗邻西伯利亚最东部，再往北就是北极圈。在这里，天气极端，生活艰苦，外貌就没那么重要了。冬天的气温降到零下五六十摄氏度，夏天温暖而短暂。从7月中旬到12月，白天的长度由21小时变成3小时。政治正确性(注)在这里是不存在的。到了冬天，只有皮毛大衣、皮毛帽和靴子，才能抵御寒冷。最佳的防寒手套是狗毛制作的。一位俄罗斯时尚顾问告诉我，在西伯利亚边界，是没有时尚可言的，因为这里的天性是生存，而不是炫耀。

在莫斯科或圣彼得堡，游客们还能看到点色彩。到了俄罗斯远东的城镇，连那点色彩都没了。天空、湖泊、商店、街道、建筑、人行道和人行天桥似乎都没有一点生机，仅有的几棵树也是很久以前匆匆种下的。街道和人行道上，是齐踝深的雪白花粉。冬天，当地人的车一整天都不熄火。因为他们知道，不然的话，车子就启动不了了。时不时能看到爆了胎的废弃汽车，底盘已经生锈了。

一般情况下，我喜欢颠覆规则来跟人交流。如果不能跟本国人交流，就没法深入了解这个国家。谁都知道，人们会不自觉地传递出一些信号。我本质上是个“变色龙”。我会“变成”跟聊天对象类似的人，因为我们都喜欢回应最像自己的人。

在俄罗斯，人与人之间基本上缺乏信任，这就变得比往常更加困难了。大多数人不会直视你的眼睛。他们的眼神中带着忧虑和迷离。十几年前，朱利安·阿桑奇和爱德华·斯诺登还没成为新闻头条。当时，俄罗斯人就知道，他们的电话线正在被人窃听。我那位莫斯科的雇主经常带十几个手机。最重要的联系人，他一般都配有专门的手机。要

是有电话响起，他就得翻包找出来。他接电话时声音很小，还会把手挡在嘴上，以防有人能读懂唇语。

我总在寻找确定一种文化的主题、标志、动作和行为。这些也将成为连接当地人和我这个陌生人的桥梁。我会出现在一个酒吧里或者露天农贸市场里。我会跟当地的政界人物待上一两个小时。我会立马出现在一个人烟稀少的俄罗斯偏远城市。所以，我要引起别人的注意。我要证明我很安全，即使得不到友谊，也该获得交友的机会。

我注意到，克拉斯诺亚尔斯克市的大广场上，大多数的午后时光，老年人都在玩国际象棋。很明显，人们通过相互关心，达到了一种良性的社群、友谊和实际互动。根据我的经验，人与人之间的实际接触越多，这个国家就越健康。这一点我稍后会再讨论。

在翻译的帮助下，我跟一位老人下起了棋。不一会儿工夫，周围就来了一堆人。随着棋局的继续，我能感受到自己正在融入俄罗斯人。至少，在当地人看来是这样。人群的表情越来越柔和，眼神中时不时还表达耐心或幽默。在某一刻，对弈的老人会抓住我的手指，替我走一步棋。几分钟后，人群里有人坐在了我身后。

我知道，一个陌生人来到我身边后，代表我已经通过了考验。虽然没一个人说话，但每个人都明白刚刚发生了什么：如果我赢了棋，或者体面地输了，别人就会认为我值得信赖。他们会认为，别管我做什么，都有权在他们的城市里工作。幸运的是，我棋艺一直不错。赢了一两局棋后，我知道，我已经放下了外来者的身份。

俄罗斯有一部标志性电影，讲的是主角下班回家后，发现走错了城市、公寓和房间。但是，由于俄罗斯的一切看起来都一样，他没有意识到走错，也不知道怎么回家。无论我去俄罗斯远东的哪个城市——克拉斯诺亚尔斯克、萨马拉、雅库茨克（俗称地球上最冷的地方）和西伯利亚最大城市新西伯利亚——95%的人口居住的公寓楼都

是一样的。并不是类似，而是完全一样。大多数公寓楼建于“一战”和“二战”期间，楼高都是25层。楼边的铁栅栏一样高，一律刷着绿漆和黄漆。每栋楼周围，树木都建在相同的位置。楼前小草坪、楼边人行道上，是锈汤罐做成的烟灰缸，里面全是烟蒂。我偶尔看到大日头底下晾晒的一排衣服。几只猫在人行道上徘徊。空气里弥漫着一股动物死尸的味道。公寓大厅看起来很粗糙。不过，我后来发现，比公寓外部和大厅更重要的是内部陈设。如果住户把时间花在拾掇公寓外面，还可能受人攻击。最好还是不要在意了。

我首先注意的是西伯利亚人的门。门外会有好几道锁。我去过的每间公寓，每道门都装着厚厚的垫子。这是为了制造一个隔音空间，把住户与外部世界隔绝开。楼里的每间房都很注重功能。里面空间狭窄，简简单单。很少有住户花时间去装饰。大多数公寓只有两把椅子、一个沙发、一台电视机，或者还有一台电脑，就这么简单。

我走进一户人家，关注的第一件事就是艺术品。在我采访的人中，约有90%会在墙上挂艺术品。如果把一个住处比作一座城市，墙上有没有艺术品就是对城市近郊的第一印象。艺术品是城市界限开始的标志。进了卧室，你就更深入城市。随后，你进了厨房和浴室，进入一个人居住空间的“市中心”。我在获得允许后，通常会看看女人的手包，甚至是她们的衣橱。挂在她们手边的衣服是什么样的？挂得最远的衣服又是什么样的？

我后来发现，在俄罗斯，负责当家的是女人。因此，可以肯定，卧室里或衣橱里男人的衣服怎么放，反映的是女人的喜好，而不是男人的喜好。接下来的几周里，我碰见许多穿得破破烂烂的俄罗斯丈夫。他们似乎不关心外表，穿着脏兮兮的裤子、朴素的T恤和破旧的鞋子。卧室的衣橱里可能挂着时髦的男装，但是却从没穿过。那是妻子的意思。虽然她们从没那么说过，但那样挂衣服，似乎是为了唤回丈夫的浪漫。

如果你没养大过俄罗斯男人，你就没资格谈论俄罗斯女人。在俄罗斯境内，女人的寿命要比男人长很多，一个简单的原因是：酒精。2014年，美国医学杂志《柳叶刀》上的一项研究中，以俄罗斯三个城市为范围对象，花十多年跟踪研究了15.1万人。结果表明，25%的俄罗斯男人寿命不到55岁。其中，最主要的死因是肝病和酒精中毒。酗酒及酒精中毒发病率也与政治波动有关。1985年，当时的苏联共产党总书记是戈尔巴乔夫。他缩减全国的伏特加酒生产，立法规定商店在正午前都不准卖酒。酒类消费和整体死亡率都由此下降。苏联解体后，伏特加再次进入公众的视线。酒类消费率和酒精中毒死亡人数相应提升。无论怎么看，俄罗斯女人都不是禁酒主义者。但是，俄罗斯男人现在的平均寿命约为64岁。除了非洲国家，俄罗斯成为全球男人寿命最短的国家。

重要的不是俄罗斯人喝酒，而是喝酒的方法：就像兄弟会第一年的誓言。俄罗斯到处都是酒瘾君子。当地人似乎认为，这是俄罗斯人的必然选择，并且已经渗透国家的基因中。其他人就指责酗酒对寿命的影响。无论什么季节，跟我聊天的人手边几乎都有十几种不同的伏特加。在雅库茨克的一间公寓里，起居室沙发的夹层里甚至有一个隐藏隔间，打开后是一个神奇的小王国，里面装着伏特加、玻璃杯和一堆瑞士巧克力棒。看看巧克力包装上的日期，15年前已经过期了。但那都没关系，重要的是主人拥有一个私人空间，那不只通向他们的梦想，也通向瑞士所代表的安全、高效、干净和秩序。

我把这条小数据写在记事本上。当时，我还不知道，它后来会起到关键作用。

俄罗斯到处都是酒精，尤其是我进入一间公寓时。我很容易感觉到两种生活——一个是看得见的，另一个是看不见的。一天，我采访一个俄罗斯女人，她问我想不想喝水。我抿了一口，全是盐水和泡沫，差点没吐出来。我像是吞了一口海水。当时，我不知道居然有人

卖那种味道的水，也不知道她为什么会给客人喝那种水。（我后来发现，那种盐水来自附近的湖里。西伯利亚人认为它干净清爽，营养丰富。）那天晚上，回到酒店后，我意识到，盐水可以说是酒精的日常替代品。跟酒精一样，盐也很容易上瘾。如果酗酒者不能大口喝酒，他们就通常沉迷于别的东西——抽烟或咖啡——同样能给他们带来兴奋，但伤害会小一点。

我从这儿弄一条线索，那儿弄一条线索：不受重视的公寓外观、毫无生气的公寓大厅、隔音效果良好的大门。隔音门自然可以阻挡冬日严寒，但是，把门裹得那么严实，真的只有这一个原因吗？鉴于较高的酗酒率，女主人给我上了碳酸盐水。在俄罗斯，盐水是对酗酒者唯一的补偿吗？或者还有别的方式？如果酗酒行为是对封闭文化的伪装或掩饰，那么这是一种什么样的文化？

在俄罗斯，几乎跟我聊过的人都说，如果有机会，他们会住到其他地方。他们列举最多的地方有意大利、法国和瑞士。为什么选意大利和法国？因为食物。为什么选择瑞士？因为人们认为那里安全。许多俄罗斯人从没到过这几个国家，也不知道那里的生活怎么样。不过，那也没关系。重要的是，那里象征着美味、休闲、浪漫、美女、调情、自由和微笑的人们。如果第一条线索解决了欲望和不满，第二条线索就要解决志向的问题。这就引出了另一个话题，在生活艰苦、生存至上的俄罗斯，当个女人意味着什么？

我之前提到过，我一直在寻找某种文化中的夸大因素，也叫突出因素。我几乎马上想到了两个商业创意。第一个创意，开一个网络诊所，在某个时段，医生会为病人提供在线诊断服务。但是，我很快发现，俄罗斯的医疗设施款款俱全，网上诊所几乎无法生存。第二个创意，我发现几乎每个人都会养一只狗，或养一只猫，或者一样养一只。那为什么不开一家网上宠物店？然后，我发现，宠物主人很少为猫狗花钱，通常只是拿剩饭喂宠物。我只好再做些深入研究。

接下来的一条线索，不如说是一种观察结果。我参观的每一栋公寓，都那么平淡无奇。相比之下，我采访的每个女人都涂着红红的嘴唇。为什么俄罗斯女人要化那么浓的妆？她们把嘴唇涂成那样，到底想传达什么信息？那是我们需要关注的信息吗？如果是这样，又是为什么？什么样的文化或环境，让女人认为没得到应有的关注？

这件事听起来可能太夸张了。但是，人们都喜欢反抗自己国家的不平衡问题。他们在有意无意中就这么做了。比如说，每次去美国时，我注意到的第一件事，就是没人会碰别人，尤其是男人。在美国，肢体接触被认为是性暗示。同时，美国文化过分重视体育运动，尤其是橄榄球。在橄榄球场上，男人可以相互触摸、击掌、摔跤和拥抱。在法国，最著名的是精美食品和饕餮盛宴。然而，法国也是快餐第一大国。这些快餐中，也包括速冻食品。法国是世界上麦当劳收入排第二的国家。再说说世界上最有礼貌、最克制的国家之一——日本。在这里，如果你跟女人提起性话题，她通常会脸红。但是，日本也是“性爱酒店”最多的国家。为了保护女性不受骚扰，日本的火车上还设有女士专用车厢。

再回到西伯利亚，我忽然明白了，红嘴唇象征着女孩的内在——她内心渴望表达，却无法让别人看到。红嘴唇也是女性控制家庭的方式。它代表了一位声情并茂、口无遮拦的“大嘴巴”。它代表了放大的女性特征和对抗特征。我采访过一位俄罗斯女士。她穿着黑色T恤，胸前印着一只握着MK-47的白色波斯猫。这T恤似乎在告诉全世界，它的主人可能内心温柔，但她会毫不犹豫地杀了你。我让另一位俄罗斯女士画张像，她画了一群鱼儿游泳的美丽壁画。那种鱼是我以前从没见过的。那是一种风格化的动物，有着贝蒂娃娃(注)一样的眼睛，不过眼神更加肯定。但是，那种肯定来自哪里？——像花朵盛开似的红嘴唇。一天后，另一位女士画了一头老虎，也是大红嘴唇。

女人是猫，女人是老虎，女人是大红嘴唇。在那种场合，我甚至不知道自己看到了什么。但是，我全都记了下来。一起记下来的，还有另一个奇怪的事实：哪个地方都没有镜子。

在一些人家里，镜子通常挂在衣橱、床边或浴室墙上——里面还有在游乐园看到的厚纸板。在游乐园，孩子们把头伸进硬纸板洞里，就能装上王子、勇士或肌肉男的身体，成为他们或他们父母最喜欢的角色。

在别处，没有镜子的房子是很罕见的——事实上，这样的房子几乎是不存在的。许多人习惯每天照几次镜子。（在我所在的公寓楼，工人们最近把直梯里的镜子裹上了塑料膜，准备迎接新住户。我注意到，有人会在塑料膜上戳个洞，这样她回家前还能在电梯里照照镜子。）但是，我看到，连浴室的镜子都是模糊的。有的镜子碎了或者凹陷了。如果镜子是人类艺术品，那么我看镜子就像是回忆。我看见，许多卧室的抽屉里藏着木柄的小镜子。镜子的木柄纹理平滑，应该不常用。镜子的缺乏，让我开始认为，俄罗斯女人小心地保持沉默，是为了满足别人的需求。鲜艳的红唇是为了引人注目。但同时，这些女人却尽量不照镜子，这讲不通。或者说，这讲得通吗?

我和许多俄罗斯女人聊过天。几乎每一次，我都能亲身见证两种现象：一个是女人的红嘴唇，另一个是文化赋予当地人的“男性”特征。从外表和交谈来看，俄罗斯女人实际、果断、严肃。当丈夫们从事矿业、石油和林业等体力劳动时，显然是妻子们维持了家庭的完整。她们的主要目标之一，就是不让丈夫沦为酒精的牺牲品。更多的证据表明，俄罗斯女人在当家做主：我进入的每一间浴室，女人们都会把牙刷头朝上，放在同一个杯子里。相比之下，男人的牙刷通常头朝下放着，好像在说，他们会把脑袋埋在沙土里。

我不由得想起一位俄罗斯女人。我管她叫“橙色女士”，只是因为她的小公寓里全是橙色。桌巾、腕带、袜子、冰箱贴，甚至是小玻璃

缸里的鱼儿，都是鲜艳的橙色。直到看见她起居室墙上挂的一幅画，我才开始把橙色与更多事联系起来。画上是一个小女孩，从头到脚都穿着橙色，站在灰褐色的街上。我意识到，那就是我眼前的女人，只不过是她小时候。

想到这里，我问起她的童年。她告诉我，她从小在雅库茨克长大，从来都没离开过。小时候，她想要一个玩具屋，可她父母负担不起。每当她要玩具时，得到的都是同样的答案。她心里的玩具屋和玩具都是橙色的。于是，她最想要却得不到的两种东西都是橙色的。

跟我见过的所有女人一样，“橙色女士”似乎急切地想表现自己女性化的一面。在俄罗斯，创造性通常被抑制了。学校告诉孩子，几乎所有问题的答案都能从公式里找到。在这样一个刻板的理性社会，对创造性和情绪化多少有一种敌对态度。人们喜欢灰色，如果不接受灰色，喜欢色彩和想象力，就可能被视为“同性恋”——那在俄罗斯可是一大耻辱。唯一的例外是芭蕾舞，难怪波修瓦大剧院那么受欢迎。

色彩、想象力、隔音门、红嘴唇、没有镜子，这些东西在俄罗斯文化中扮演着什么角色？但结果证明，最重要的小数据就在我身边：冰箱门上的许多磁贴。

我拜访了几次，才注意到它们。冰箱贴总能与周围的环境融合在一起。然后，有一天，我突然意识到：每台冰箱上似乎都有许多磁贴。它们不是与视线平行的，大多数是在手腕的高度，或者稍高一点。但这是为什么呢？我知道，大多数人都会贴几张冰箱贴。许多冰箱贴看起来或诙谐，或伤感——比如“生命短暂，不如喝杯小酒”“只有培根会说‘我爱你’”之类的。还有人贴上孩子的图画、食品清单或待办事项。赶时髦的人贴上生鱼片磁贴、低音吉他，或者鬼马小精灵、巴特·辛普森之类的复古卡通角色。但是，俄罗斯远东地区，冰箱贴一般不会只有几个，而是20个、30个，甚至是40个或更多。我拜访的人

家，只要有孩子，厨房里的冰箱上都贴满了磁贴，就像金属壁画一样。

从此以后，我决定问问那家人，某张冰箱贴是谁贴的。答案往往是一样的：中间的第一张冰箱贴是妈妈贴的。下一张冰箱贴通常由爸爸负责，通常贴在妻子磁铁的右侧。然后，孩子直接贴到父母的下面。

其他冰箱贴把母亲的冰箱贴围在中间。她是联系家人的桥梁。经过进一步确认，我发现，俄罗斯文化的核心是女人。从象征的角度来看，我看到的冰箱贴意味着自由、逃避、出国旅行和异国城市。它们与孩子的视线平行，似乎在说："未来就在前方。你想做什么都可以。"

但现在，我开始对观察结果进行小数据分析，希望能带来一些有价值的线索。我知道，这些冰箱贴上融合了人的期望。但是，我说不清是怎么融合的，甚至不知道能否挖掘出来，因为现在没有明显的证明。这些冰箱贴与发布照片、设计和艺术品的Pinterest网站有什么区别？据我所知，针对全球范围内的表情符号使用，英国科技公司SwiftKey曾做过一项研究。结果表明，俄罗斯人是最浪漫的群体，"是一般人使用浪漫表情频次的3倍"，尤其是桃心和花朵。在我看来，对于一群不爱微笑的人来说，这是对灰色建筑和单调色调[2]的一种补偿。但是，这表明他们在线下是什么样的？人类都需要一个表达途径，我喜欢称之为"绿洲"。其实，"绿洲"不是出发点，而是一个可以放松和宽慰自己的出口。对俄罗斯男人而言，"绿洲"就是夏日里与好友泛舟垂钓，畅饮啤酒、伏特加和俄罗斯干邑。迷恋酒精或其他任何事物，本质上都是寻找一种转变和超越，一种对身份和地位的逃避。人类是不可能超越的。但是，我们却一直追求超越，直至癫狂或放弃。

冰箱贴展现出俄罗斯女人更温和、更精美、更直观和更“女性化”的特点。至少，在我看来，冰箱贴已经成为她们希望、梦想和志向的储藏室。它们不只表达了对逃避俄罗斯冷酷环境和男性文化的愿望，还象征了俄罗斯母亲的梦想——希望有一天，她们的孩子活得更轻松，更精致。第二天，我围着当地的庭院漫步了一会儿，才证实了这个发现。

俄罗斯操场跟附近的公寓楼一样暗淡无色。在西伯利亚，我去过的每一块操场，都是父母坐在操场一边的长椅上聊天，孩子在操场另一边玩耍。一天下午，在两场采访之间，我看旁边没有别人，就荡了会儿秋千。几分钟后，我摸到了什么东西，那是磨损的秋千绳。靠近秋千板的地方，绳子就比较光滑。往高处看，绑横杆的地方，绳子磨得都掉色了。不高不低的中间位置，绳子用得最多。我从中看出了一些事：荡秋千的不是孩子，而是父母。这点我也不觉得惊讶。在西伯利亚，我遇见的孩子似乎都没那么活泼。哪怕在短暂的夏日，他们也喜欢在室内玩耍。大一点的孩子喜欢跟着朋友，三五成群地去酒吧。不对，秋千是父母们的童年印象，所以他们才据为己有。我由此证实，在生活中，俄罗斯父母——尤其是俄罗斯母亲责任太重，缺乏自由、释放和时间。简单说来，他们缺乏的许多特点，也通常会传给孩子。

俄罗斯文化的热情就存在于这些冰箱贴中。而这样的热情，也正是俄罗斯文化缺乏的。从冰箱贴上，我形成了一个概念雏形。如果我两年前没有去沙特阿拉伯，帮忙设计一家新购物中心，我恐怕永远也意识不到这一点。

沙特阿拉伯是一个新兴市场。它拥有全球16%的石油储量，石油经济的繁荣，使它成为世界上最大的石油出口国——在那里，没有哪个不是过着奢华的生活。在这个国家，到处都是法拉利和兰博基尼，人们消费时也是一掷千金。所以，新建的商场也必须耀眼夺目。

但是，从搜集线索的角度，沙特阿拉伯拥有极其复杂的文化。因为，有些礼仪是外来者很难接受的。我敢说，你一定知道，对女性而言，沙特阿拉伯是个极其压抑的国家。在2014年，根据评估142个国家的性别平等状况，世界经济论坛把沙特阿拉伯排在第130名。[3]它是世界上唯一不允许女性开车的国家。而且，未经丈夫、父亲、兄弟或儿子等男性监护人的允许，女性不能旅行、工作、上学，或申请医学程序。在这样一个社会，西方人很难决断什么是理性。而且，雇用我的商场开发商知道，女人是家庭的主要采购人和决策者。所以，任何零售创新都要考虑她们的需求。可是，商场工程的参与者大多都是男人，这确实是个挑战。

在一个伊斯兰教法主导下的国家，相比“宗教警察”说沙特女人应该要什么，她们真正想要的是什么？宗教警察，即美德促进与犯罪防御委员会，是由一群男性组成的。他们在城市、小镇、餐馆、咖啡厅、商店和商场里巡逻，报告和纠正所有败坏道德的行为。他们负责落实着装规范，并确保在中午、下午、傍晚和夜间祈祷期间，所有商店都关闭半个小时。在这样的环境下，想哄女性说出自己的真实需求，几乎是不可能的。“我喜欢能预料到的惊喜。”一位沙特女人对我说。我想，这就是沙特阿拉伯人的本质心态。

从某些关键方面来说，俄罗斯和沙特的人口很相似。俄罗斯的严寒让人麻痹。在有些地区，俄罗斯人有半年时间都会待在家里。在沙特阿拉伯，由于沙漠的酷暑，人们也会产生相似的行为。在我的“潜台词研究”中，俄罗斯人和沙特人都表达了对国家领导层的失望。两个国家的许多人都告诉我，他们很希望搬到另一个地方。两国的区别在冰箱贴上。在沙特阿拉伯，大多数是著名的国际标志：塞纳河、大本钟、伦敦桥、埃菲尔铁塔、罗马竞技场。那么，俄罗斯人和沙特人的冰箱贴之间有什么联系？他们都想要逃离，都想出去旅行。只不过在中东地区，对逃离的需求，是通过熟悉的符号呈现的，比如埃菲尔铁塔。

当我到沙特人家里，开始采访沙特女人时，是当地女性第一次接受营销人员的家访或采访。我并没有申请或获得允许。理论上来说，我所做的事是违法的。该国有不成文的规定，除非女性的丈夫或父亲在场，否则男女是不可以独处一室的。哪怕丈夫或父亲在隔壁房间，这样也是不允许的。很显然，我需要谨慎对待。

比如，在沙特，我访问过的每一间公寓里，窗户都挂着厚厚的窗帘，根本看不出是室内，还是室外。俄罗斯也有类似的情况，厚厚的窗帘是为了抵御室外的极端气候。但同时，我也怀疑，沙特的厚窗帘是不是和着装规范一样，都是为了给服从增加一层保障。在阿拉伯地区，“希贾布”(注)可以直译为“屏风”或“窗帘”。据我所知，《古兰经》规定，男性穆斯林问候先知穆罕默德的妻子时，中间必须隔着一层幕布。这种幕布是否在无意中传达了某种宗教意义？我采访了当地的几位宗教领袖，得到的答案却是矛盾的。我发现，如果街边哪一家的窗户没有挂窗帘，宗教警察就会开出罚单，这是众所周知的。可是，当我在采访中问沙特男人，拉上窗帘是不是一种宗教规定。得到的答案却是，那是出于礼貌。拉窗帘似乎是一种传统，一种受宗教警察监督的自觉习惯。

我偶然发现的下一条小数据，是与性别无关的。

我之前提到，有关顾客特点的第一条线索，一般都来自他们家的墙上。我访问了三四次才发现，沙特人的墙画都有一个主题：水，比如溪流、湖泊、瀑布、海洋。（值得注意的是，在线聊天中，阿拉伯人用花朵和植物符号的频次是一般人的4倍。[4]）我只是出于好奇才记下了这些。说到底，许多画的主题是水。在一个以沙漠为主的内地国家，没有河流、湖泊、池塘、溪流和瀑布，只有用来淡化海水、提供饮用水的蓄水层。毫无疑问，这样蓝色的蜡笔画能让人镇静。

几年前，我为高露洁做过咨询服务。我从中得知，全球销售的所有牙刷中，大约有40%的牙刷柄是红色的。但沙特的牙刷却不是这样，只有2%的比例。而且，该国的牙刷柄也没有橙色，黄色也很少，这是很特别的。牙刷中没有灰色、黄色和橙色，这暗示了什么？

接下来的一周，我开始注意托盘上果汁杯的摆放方式。它们一个挨一个地摆放，而不是摞在一起。在沙特，橱柜里的水杯，十有八九也是这样摆的。这样，就不会掉落或打碎。克制通常源于恐惧。我第一次发现，恐惧已经渗透沙特人的家里——但那是对什么事的恐惧？

我又匆匆记下了一些小数据。沙特人家的时钟和大多数女人的腕表，都比实际时间快5分钟。在阿拉伯文化中，没有幸运数字的说法。但是，伊斯兰教五功[注]表明，沙特当地人为了抵消某种无名恐惧，就在家里制造光环效应，以此驱散厄运或不幸。

同时，那么多的埃菲尔铁塔冰箱贴，到底是为什么呢？它们几乎无所不在。它们出现在窗台上。它们可以当压纸器和桌饰。我一开始没注意到，原因是埃菲尔铁塔是一个土气的标志。有些沙特人去法国会带回纪念品，这就不说了。但是，他们为什么会带那么多埃菲尔铁塔的冰箱贴呢？

我的第一反应是，埃菲尔铁塔是欲望的标志。“欲望是没有止境的。”[5]美国诗人罗伯特·哈斯曾经这样写道。我不由得再次想起，每一户沙特人家里，墙画的主题都是水。在象征意义方面，埃菲尔铁塔和水没有区别，不是吗？有人说过，蓝色是对远方的期望，那是人类永远无法到达的地方。如果我们想摆脱欲望，要么选择投降，要么抵御它、否认它。但是，欲望会时不时地出现在我们的生命中——无论是酒精、毒品，或者唤醒回忆的音乐。如果欲望没被满足，就会通过其他途径发泄出来，比如巴黎机场买的古玩纪念品，又比如画着溪水、河流或瀑布的图画。

在旅行途中，我还特意观察了沙特孩子玩耍的样子。我注意到，他们的举止中也充满克制和谨慎。他们似乎不爱玩捉迷藏类的游戏，反而以保护和照顾类为主。我从书架上拿下的童书，大多数也是相似的主题。这表明，我从沙特母亲身上发现的恐惧，都传递给了孩子。浏览一个国家的童书，通常是很有启发的，因为童书帮我们建立了最初的期待。我遇见的沙特母亲，也是看着这些书长大的。

最让我惊讶的是故事的环境和背景。这些故事很少发生在贝都因人[注]的王国。如果是这样，沙特童书里的世界，就跟他们的现实世界截然不同了。他们的童书里不是一望无际的暑热和沙漠，而是绿洲、农场、溪水、水磨、垂柳，还能看见附近山峰上的皑皑白雪。珍奇的小动物在悠闲地漫步。通过一个故事，让一个瑞士风格的幻想中，加入了充满水源、纯洁和天真的梦境。

但是，沙特孩子喜欢的玩具，却是对天真的挑战。他们将近4/5的玩具是消防车、救护车或警务车。在为乐高工作期间，我曾拜访过千百间孩子的卧室。这个现象绝对是不正常的。孩子们喜欢警务车和消防车，是不是受到了电视节目或电影的影响？在认真观察了阿拉伯和其他国家的电视节目和玩具销售后，我发现，答案可以说是肯定的。但是，这不足以解释为什么救护车那么多。再深入挖掘，我发现在沙特阿拉伯，儿童急救类玩具的销售量比世界其他地区高49%。

不用说，中东有许多沙子和尘土。我跟着一位沙特女士和她的司机去附近的商场。看到车座包裹着塑料纸，我一开始觉得没什么。随着接下来的拜访，我注意到，许多家里的遥控器也包着塑料纸。许多椅子和衣橱里的新衣服也是这样。在中国人的家里，也有类似的现象。但是，那是因为在中国的城市里，经常能看见可怕的浓雾，人们想避免细菌和感染。但是，沙特阿拉伯没有明显的污染问题。那些塑料纸与沙特男女的不自由有关系吗？塑料纸是希贾布的象征吗？沙特

人屋里厚厚的窗帘，甚至洗手间里没有亮色的牙刷，与这些塑料纸又有什么关系?

到目前为止，我相信，玩具消防车、救护车、警务车，再加上许多日常物品上的塑料纸包装，都是源自一种欲望——面对某种未知的文化恐惧，他们渴望获得保护。沙特的孩子从小就能感受到文化里的恐惧。但是，我不知道这是为什么，也不知道这是什么恐惧。

我联系孩子卧室里的警务车，开始追问自己水的意义。答案很显然，水能灭火。但是，在沙漠里能灭什么火?不过，我知道，我有了新发现。接下来的几天里，每当我跟沙特女人提起火的话题，就好像戳中了她们的痛处。没人能告诉我真正的原因。不过，她们对火的恐惧是一种病态。她们告诉我，她们害怕火焰，怕被火烧死。她们大多害怕烧毁建筑、酒店和摩天大楼，担心购物中心会着火。在沙特阿拉伯，还没有哪个商场着过火。但是，人们相信着火是经常发生的。也许，人们是害怕被闷死，因为沙特女人戴的希贾布好像能让人窒息，甚至把人闷死，至少在西方人眼里是这样认为的。

我开始分析沙特人最爱的建筑和最想去的旅行目的地。同时，我仔细观察采访对象的相册和电脑硬盘。所以，那个商场请我来，就是设计出一个逃离现实的地方，好让人们躲开对火的文化恐惧。最后，我联系到三位沙特的女性心理学家。她们帮我揭开了所谓“相反的”象征，这些象征将有利于抑制和缓解民族妄想。

这种相反的象征在儿童医院很常见——例如墙上的动物卡通，就能在看病时安慰孩子们。我们一起创作了一张巨大的“恐惧”地图，再用“梦想”和“逃避”抵消这些恐惧。这对商场未来的建设有着至关重要的作用。我只知道：别管商场最终是什么样，只要不注意对火的文化恐惧，我们就不会有顾客。

几个月后，商场动工了。沙特的大多数商场有一条长廊，长廊两边都是大理石搭建的商店，店前总是冷冷清清。大多数商场的设计修建者，都是与王室有着密切联系的开发商。商场本身也反映了王室的权力、神秘和遥远。顶灯不是暗淡，就是刺眼。走廊之间容易产生回音，音响效果很差。其他商场走的则是浮夸路线。沙床上放着巨大的雕像和人造棕榈树。在这样一个王国，当地人更喜欢被西方图腾包围。这样的风格真是令人啼笑皆非。

我们的商场却与众不同，因为它更关注人性。我和设计团队一致同意，我们不会使用红、橙、黄等颜色。我们的设计围绕水的形象，让几条大水渠穿过商场。我们的目的是，尽量从视觉上打消火焰或燃烧的影响。我们增加了鸟叫声和湍流的河水。在建筑师和设计师的帮助下，商场变成一个充满水形象的梦幻世界。这里有喷泉、溪流，甚至包括一个由瑞士小屋、雪山和滑雪道组成的冬季景观。这是为了给沙特女人安全感。同时，这也反映了她们在成长过程中获得的呵护和温暖。如果我看到，在沙特人家里，杯子的摆放是为了避免摔碎，这就跟害怕大楼着火一样。那么，我敢肯定，商场景观里的小山也应该靠近地面。这幅场景的镇静引起了艰苦环境下受保护的感觉，排除了对“塑料包装”的隐性需求。在这样舒适完美的环境下，人们为什么还需要那么高的免疫水平呢?

这些与俄罗斯远东地区又有什么关系？其实，是有一些关系的。与沙特阿拉伯一样，俄罗斯社会比较封闭，又很难逃避。在俄罗斯，女人几乎无法显露自己的表情。在沙特阿拉伯，女人甚至不能露脸。在两种文化中，几乎没人愿意公开表达创意，社会的主宰是统治者和宗教。俄罗斯有弗拉基米尔·普京和当代的克格勃——联邦安全局。沙特阿拉伯有伊斯兰教和伊斯兰教法。但是，在中东地区，家庭的中心是孩子，而不是女人。由于女人不能展示身体或暴露身份，孩子就会为她们显露表情。沙特女人不能表达的，沙特孩子，甚至年轻女孩都能表达出来。与俄罗斯一样，在沙特地区，最受欢迎的是意大利饭

菜。俄罗斯的冰箱贴贴得比较低，孩子们都可以拿来当玩具。而在沙特阿拉伯，冰箱贴是用来装饰的，大多数孩子都够不着。俄罗斯需要玩具，沙特不需要玩具。

如果我没在沙特工作过，就不可能发现冰箱贴的秘密。我也不可能再次意识到，在男人与女人、自由与约束、表象与实质之间，存在一种不言而喻的平衡。当一个社会失去平衡，当地人通常会想办法弥补自己——或者像这样的逃避。在俄罗斯，酒精是一种逃避。在荷兰，大麻是一种逃避。在美国，处方药是一种逃避。那么，俄罗斯人在逃避什么呢？

通常情况下，沙特家庭有能力带孩子旅游，而大多数俄罗斯家庭做不到。因此，俄罗斯家里有许多冰箱贴，表示他们希望带孩子去却去不了的地方。俄罗斯人也爱他们的孩子吗？是的。他们也希望尽到父母的责任，为孩子的长途旅行埋单，让孩子看看这个世界吗？是的。但是，我说过，出国旅行通常超过了俄罗斯人的平均预算。相比沙特家庭，俄罗斯家庭把冰箱贴当成一种补偿方式，放在孩子看到、摸到的地方，这也许能为孩子带来灵感。

冰箱贴犹如绿洲，是用来逃避的充电站。俄罗斯男人的逃避方式是喝酒。而据我猜测，冰箱贴就是俄罗斯女人和孩子用来放松的绿洲。本质上说，绿洲属于过去。随着时间的推移，它们在浪漫、神秘和深度中逐渐扩大。如果我们大多数人都跟随记忆——玛莎葡萄园岛的夏日之旅、童年时期的欧洲之旅——寻找现实中的绿洲，那么我们很可能会失望。我们的记忆中，这些地方会变得与众不同，甚至有些不真实。冰箱贴位于家里访客最多的房间，表达了抵达梦想地点、获得梦想经历的愿望。它们把来自巴黎、伦敦和东京的活力，直接带到了俄罗斯远东地区的厨房里。它们让俄罗斯女人和孩子通向另一个地方、另一个时间，给他们带来狂喜和活力，然后再送他们回到日常生活中。

在沙特和俄罗斯，生活非常不易，人们通常没法逃避。在过去的几年中，许多住在国外或出国旅行的俄罗斯人告诉我，他们很不适应其他文化。俄罗斯有句名言："你出生的地方，是最适合你生活的地方。"大多数俄罗斯人认为，唯一能让你认识自我的地方，就是你出生的国家。

然而，关于俄罗斯远东地区的生活，最让我印象深刻的是，几乎每个我到过的城市，都有一种集体归属感。我有一种奇怪的感觉，我也在最后一刻找到了那种感觉。在新西伯利亚的一个庭院，我看到两个俄罗斯男孩拿着石块，兴奋地玩传接游戏。这与美国和欧洲地区是不同的。在那些地方，一款新的智能机应用，至多带来片刻的兴奋，就会让人厌倦。互联网在许多俄罗斯农村地区渐渐普及起来，甚至最远到西伯利亚。但是，互联网想要深入发展，还要一两年的时间。有个男人告诉我，由于俄罗斯政府限制任何个人创意或创业，"自由"只能在网上实现了。网络成为俄罗斯公民表达自我的唯一途径。在网上，他们可以不用害怕被报复了。

如果俄罗斯不存在信任，当地人自然也不会相信网络。在俄罗斯，最受欢迎的社交网站是VKontakte.com（VK），拥有1.1亿用户（脸书的用户为1000万）。网络隐私在俄罗斯是非常现实的问题。2014年，弗拉基米尔·普京签署了一项法律，要求到2016年，所有互联网运营商都要储存俄罗斯境内的用户数据。他说，如果哪个公司拒绝服从，就会禁止从事网络行业。这意味着，俄罗斯服务器上的所有数据都会受到审查。补充的法律规定还要求，日浏览量高于3000人次的博客，必须在官方注册为"媒体"，以获得政府监督。随着2013年的乌克兰政治剧变，VK创始人帕维尔·杜罗夫登上了新闻头条。原因是，他拒绝将乌克兰抗议者的信息交给俄罗斯安全机构，也不愿意屏蔽阿里克谢·纳瓦林的讨论页面。纳瓦林反对腐败，喜欢批评普京。杜罗夫反而把政府命令贴在了他的VK主页上。不过几个月后，杜罗夫就被免

去了VK的CEO一职。杜罗夫是自由的长期支持者。他对外澄清，VK已经被俄罗斯政府接管了。

即使在政府插手前，俄罗斯的电子商务就是网上订货，然后在附近的零售店提货。就好比说，你从亚马逊订书，然后去你家附近的亚马逊仓库取书。如果你在俄罗斯订购，不保证包裹按时到达。甚至，连包裹能不能到都无法保证。

一天晚上，我回到酒店，把搜集到的小数据都写在记事板上——照片、视频、笔记、观察和想法。我回想每间公寓里的冰箱贴。我想起“橙色女士”，想起她小时候最喜欢却无法获得的两件东西——玩偶屋和玩偶，想起我们年轻时最渴望的东西带来的情感力量。我想到俄罗斯父母，尤其是俄罗斯母亲的负罪感——他们小时候没有获得的，也无法满足孩子。然后，孩子房间里没有镜子，操场上的秋千绳上端已经被磨损。然而，一切都归结为冰箱贴内单纯的情感力量，归结为俄罗斯社会的不平衡：挫折、怀疑、寒冷的天气、俄罗斯父母对孩子的热望。对孩子的专注源于磨损的秋千绳，源于儿女头上戴着王子和勇士的硬纸片王冠。突然，我有了自己的商业创意。

在接下来的几天、几周内，我开始谋划一个面向俄罗斯母亲和孩子的大型网站，我们称之为Mamagazin，俄语中的意思是“妈妈的店”。我们的目标是，打造俄罗斯最可信、最可靠的电子商务网站。直觉告诉我，为了克服俄罗斯普遍的怀疑态度，能帮我宣传网站的群体是俄罗斯母亲。通常情况下，她们也许负责管家，但几乎没人听她们说，没人在乎她们的观点。几乎每个俄罗斯女人都告诉我，她们感受到许多不友好和疏远。在西伯利亚的现在和未来，最强大的女性社区应该在网上。

于是，“妈妈的店”就成为第一个尊重和倾听俄罗斯女性的在线社区。它由妈妈建立，为妈妈服务。没错，它首先是一家公司。但是，它也是妈妈们交流经验的地方。在打造网站前，要询问妈妈们的意

见，也是这个原因。在俄罗斯，我们发现，为了节省运费和手续费，大多数妈妈会结伴购买玩具。相应的，我们搭建的商业体系允许妈妈们完成一个订单时，用一个账户就能分担费用，甚至分享产品。我们注意到，俄罗斯约有40%的玩具是祖父母买的。于是，我们还打造了一个系统，允许祖父母提交孙子或孙女的个性与梦想、他们偏爱的价格范围、他们与孩子最爱的话题，甚至是一个愿望清单。

我们的目标？就是让外界听到俄罗斯女性的声音，就是吸引她们自己的孩子和生活在她们身边的孩子。至少，我们的任务宣言之一，就是为一个缺少微笑的国家带来真正的幸福——因为，微笑是会传染的。

这都是前所未有的。但是，为了启动业务，我们接下来精选了一批俄罗斯女士当“妈妈大使”。理想状态下，“可靠的”俄罗斯妈妈是什么样的？她有什么性格特点？然后，我们选出符合特点的候选人，让她们参加为时2个月的训练营，学习社交技能和处理未知危机的方法。俄罗斯女性是极其内向的。她们不习惯闲聊，不喜欢绕弯子，不适应马上亲密交流。她们大多喜欢直入主题。于是，我们教她们如何与陌生人闲聊。然后，她们两人一组，结伴游历30个不同的城市，每天还要再见150个妈妈，一起讨论面临的问题。不推销，不强迫——只是有孩子的妈妈在一起聊天和倾听。对于她们大多数人而言，暴露在聚光灯下是一种全新的情感体验。每天，我们能搜集500多个好创意，并落实了大多数创意。对于想出创意的妈妈，我们会为她们设立专属获奖页面。

下一步，为了让妈妈和孩子都获得体验机会，我们打造了一系列全国性家庭节日“妈妈节”。我们邀请了将近25位俄罗斯妈妈和她们的家人。到达现场后，孩子们会得到一个模拟护照。同时，会告诉他们，为了搜集邮戳，他们要完成特定的活动，包括画人物肖像、给饼

干挂糖衣、玩《愤怒的小鸟》和井字游戏、开着纸片车与其他孩子赛跑。最后，他们用护照的邮戳换奖品。

2015年，由于进口制裁的规定，“妈妈的店”被暂时“冻结”。在此之前，这个网站和“妈妈节”项目一样，是发展最快、使用最方便的电子商务网站。它主要针对俄罗斯所有的父母，拥有500多名员工。俄罗斯妈妈一致将它评为“最吸引人的网站”。在此之前，从来没有几千位妈妈一起创建公司的情况。也从没有哪一个公司，只是根据妈妈的需求就上市了。相比大多数公司，我们实现了公司可持续发展。我们花了一年的时间与俄罗斯妈妈交流，又花了一年时间，根据她们的需求建造了网站。我们更大的目标是，为俄罗斯妈妈创造一个共同的经历。她们都想为孩子购买同样的东西——她们无法表达的欲望，却有机会满足了。无论是中东地区，还是最偏远的西伯利亚，这种需求都通过广受推崇、充满光辉浪漫的巴黎地标展现出来。

---

1. 政治正确性（political correctness），即一个公民有义务按照宪法规定，保持一国所奉行的政治原则和立场。——译者注
2. 贝蒂娃娃，美国的卡通明星，于1930年8月9日面世，由美国纽约费雪兄弟工作室（Fleischer Studio）设计。——译者注
3. 希贾布，穆斯林妇女戴的面纱或头巾。——译者注
4. 阿拉伯伊斯兰学者依据《古兰经》启示内容，将五项基本功课概括为：念、礼、斋、课、朝。——译者注
5. 贝都因人，在阿拉伯半岛、叙利亚或北非沙漠地区从事游牧的阿拉伯人。——译者注

Small Data

The tiny clues that uncover huge trends

| 第二章 |

香肠、烤鸡和对真正幸福的追逐

改变将来购买食品的方法

温斯顿–塞勒姆是北卡罗来纳州的第五大城市，约有23.5万人口。与得克萨斯州奥斯汀、俄勒冈州波特兰和美国其他一两个城市一样，当地人口中的温斯顿是北方人退休后的休闲胜地。因为，那里有让人梦寐以求的好天气、好习惯、艺术场景和与美国标准不同的变化——菜单上的粗玉米粉、广播里的乡村音乐——这让他们觉得，他们生活在美国，但却更像是在旅游。温斯顿–塞勒姆有着活跃的生物技术和医学研究环境。然而，在建立一个世纪后，温斯顿–塞勒姆最著名的还是作为雷诺烟草公司的总部。该公司以温斯顿市命名了两个著名的卷烟品牌。由于与卷烟的深刻渊源，一些当地人把这里称为“骆驼城”。

撇开工业企业不说，温斯顿–塞勒姆市区的人行道到下午5点就没人了，这跟美国其他城市差不多，大多数零售商位于高速公路和环线周围的商场和购物中心。洛斯食品是一家当地的家族式连锁食品杂货

店，在北卡罗来纳州和南卡罗来纳州都有超市，这是该地区最大的零售商。但是，从2008年经济衰退后，洛斯食品的收入开始下降。沃尔玛已经渗透进许多市场。无论从销量还是价格上，洛斯食品都无法与沃尔玛相比。如果洛斯无法扭转大约100家超市的运营状况，就不得不关掉几家商店了。我很少为地区公司工作，洛斯算是一家。我想说服它们，也说服自己，在超市领域，只要策略得当、思维新颖，一个“小公司”也能与财大气粗的知名公司相匹敌。

许多美国零售商场和购物中心都给人一种破败感，大多数看起来都差不多。国家食品与连锁零售商——红辣椒、苹果蜂、史泰博、1号码头进口公司和万能卫浴寝具批发商城——旁边就是当地的美甲店、美发店和自卫培训店。如果你问当地人，他们大多会告诉你，如果闭上双眼，遮住附近地标或当地标牌，他们可能在美国的任何一个地方。城市外观的千篇一律会让人麻木。正如去年，《纽约时报杂志》派挪威作家卡尔·奥韦·克瑙斯加德去北美自驾游。他写道：“自从我前一天在克利夫兰落地，我就发现，哪里看起来都一样。仓库、工厂、加油站、住宅小区、购物商场和半城市化的高速公路，感觉找不到中心。”[1]这里的景观既不会让人觉得惊讶，也不会让人觉得自然。克瑙斯加德总结说：“我本来应该写写这次旅行。不仅如此，我还要通过这次旅行，抓住美国的某些本质特征，运用外来视角发现美国人看不到的现象。可是，我什么都没看到。我什么都没经历。”

洛斯超市位于距温斯顿–塞勒姆市几英里的一家购物中心。它旁边有一家工艺品商店、一家验光店、一家兽医店和两家空店——两家店的窗户上遮着硬纸板，上面写着“出租”标志和电话号码。商店内部像洞穴似的，但它最显著的特点是，看起来跟其他美国超市一样。前面是一排闪闪发光的购物车，一堆购物篮。货架上摆满了水果和蔬菜。通道里摆满了各种食品或饮料。四周都是冰柜，里面放着橙汁、牛奶、酸奶和奶酪。结账通道集聚着电池、糖果、口香糖和名人杂志。商店的整体配色是白色，配着少许草绿色。商店里面很干净，但外观

陈旧。货架上看起来有一段时间没清理了。我只见到几个员工。他们头戴淡褐色鸭舌帽，身穿黑色衬衫，系着围裙，看起来像是青少年或大学生：他们待人友好，却缺乏经验，对工作没那么投入。

我最先做的一件事，就是给洛斯每家门店的管理者蒙上眼睛，带他们在通道里来回走走。每7分钟，人类的味觉就会“重置”一次。也就是说，我们几乎注意不到怪味，或陈旧过期食品所散发的异味。了解到这一点，我带他们到了商店外的停车场。等再进入商店时，他们换上了全新的视角和味觉。他们一会儿发现这件商品有香味，一会儿又发现那个区域的购物体验不好——不一定是因为食品变质，可能只是因为通风系统坏了。

想要扭转洛斯这样的家族式超市，将会是一场耗资不菲的大工程。但是，由于洛斯公司已经身处危难，也就别无选择了。洛斯的目标客户一般都在四五十岁，这对未来的盈利不是个好现象。洛斯也面临来自当地连锁店的激烈竞争，例如雄狮食品和哈里斯蒂特。还有乔氏超市、全食超市等高级时尚商店。最后，我告诉洛斯的管理团队，重漆一遍停车场标志线、改变商店标志和提升社媒形象是不够的。我们要改变“一切”。

像以往一样，问题仍在于，美国文化中缺少“小数据挖掘”。关键是，要找到未被满足的欲望和梦想。但是，这可没那么简单。因为，这是一个以制造欲望和憧憬闻名的国家——无论制造的是苹果手机，还是好莱坞电影。这是一个充斥着最新智能手机应用的时代。面对一个传统的南方小连锁超市，让它找出未被满足的欲望，去证明美国不能做梦了——这可是件难事。

但过了不到一年，当4%在零售业都被视为高增长率时，洛斯的销量却出现了大幅增长。洛斯食品的创始总裁蒂姆·洛威总能给人启发。他说：“我想说的是，我们取得的成果——以及我们看到整体的企业变化——都非常有历史意义，会对未来产生重大影响。”根据加拿大广播

公司的报道，仅仅几个月间，洛斯的平均购物篮尺寸和平均交易量分别提升了7%和23%。2015年，洛斯获得北卡罗来纳州零售商协会“年度零售商”称号。这样的成绩，部分原因是它在顾客交流方式上的创新。而且，这家连锁商还成立了小数据部门。

更好的消息是，洛斯超市里人满为患。人们开车几英里，绕过住处附近的超市，以获得在洛斯购物的纯粹体验。拯救洛斯的不是局部方案或区域性方案，也不是出自哈佛商学院或沃顿商学院的案例研究。它不需要顾问团队。把地方超市变成国家奇迹的小数据思维源于俄罗斯远东地区，并从日本、中国、法国和意大利等许多文化中获得启发。

和大多数没在美国长大的人一样，我从小就开始接触美国文化——电影、流行音乐、电视节目和有线电视新闻频道。可是，在美国度日完全是另一回事。像世界其他国家一样，美国有一套不成文的规则和礼仪。经过代代相传，当地人已经对大多数规则和礼仪浑然不知。但对外来人而言，这些却很明显。例如，在欧洲大多数国家，如果你登上一部拥挤的电梯，有礼貌的做法是，在上行或下行期间直视前方。在欧洲，电梯乘客几乎从不对别人点头示意。这样不会被人认为是粗鲁或不合群。你的沉默只是对别人隐私的尊重。

美国的电梯礼仪与欧洲的不成文规定有着很大区别。前几次访问美国时，我上电梯时不会向其他乘客打招呼。到了晚上，我习惯在酒店泳池里游几圈，不会跟其他人说一句话。我很快意识到，美国人觉得这种行为冷漠、扫兴，甚至是不怀好意。这些天来，只要我在美国，就会跟其他电梯乘客打招呼，哪怕只是一个微笑。比如说，我发现，如果有个乘客手里捧着一束花，你不给些评论，会被认为是不礼貌的。又比如说，你上了电梯，看见一位身穿婚纱的女士，如果不夸她穿得漂亮或问她婚礼在哪儿举行，就是不懂礼貌。在美国，你必须得说点什么。

可这是为什么呢？人们会情不自禁地认为，在一个多民族、多种族的国家，与邻居闲聊的不成文传统，主要是因为想找到共同点。即使聊的只是平常话题，比如天气怎么样，或者昨晚当地体育队表现如何。闲聊还有第二层作用，那就是化解冲突，甚至是仇怨。几年前，我从纽约城飞往哥伦比亚的麦德林。我一着陆，就坐出租回酒店。某一刻，我问司机知不知道这几天天气怎么样。他不回答，我就开始聊天气，想让他说几句。他还是不回答——他似乎有些困惑——我终于意识到，全球通用的天气话题，在哥伦比亚是不适用的。我后来发现，在麦德林，没人询问或谈论天气。好像天气从来不会变化，也没有电视气象学家。每天都是阳光灿烂，偶尔有云，气温都是二十三四摄氏度。但是，在南卡罗来纳州，即使天气也不怎么变化，当地人还是经常谈论天气。

我之前说过，与美国的友好形成鲜明对比的是缺乏身体接触。在美国，没人会触碰别人的身体。如果有人不小心碰到了别人，大多数人都会立即道歉。在外界看来，肢体接触类似于侵占领地，甚至可能被视为展示性兴趣的第一步。分别看看美国和欧洲的玩具店，对比玩偶的摆放方式，是非常有意义的。在欧洲，玩偶一个挨一个地摆在货架上。它们互相触摸，互相握手，甚至是相互拥抱。在美国，玩偶通常作为一件商品摆放和销售。它常常带有密封的塑料包装，好像在对别人说，它就自己一个。或者在说，它会跟同辈保持距离。玩偶似乎和人一样独自待着，也不要有任何肢体接触。

可是，除了朋友间的握手和偶尔拥抱，是不是肢体接触被看作对另一个人的威胁？美国异性恋间如果有相互的肢体接触，一定是在明确的“许可区”内——通常出现在体育活动中。美国男人从小就懂得一条重要准则，男性间的肢体接触或直接对视是一项禁忌。在公共浴室里，这也成为大多数男人遵守的规则。一个男人走进厕所后，如果发现一两个男人，他通常会找个最远的小便池。他们在使用小便池时，

会直视前方。也许，他们是担心，如果看别处，会被其他男人误解为性挑逗。

在我看来，如果一个文化中没有肢体接触，那是有点问题的。美国不算是性保守的国家，但对肢体接触却很谨慎。其中一部分原因是，美国似乎比其他文化都明白，自己给别人传达了什么样的信号、信息和暗示。相比之下，对肢体接触最开放的大陆也许是南美洲。我曾在秘鲁和哥伦比亚开过商务会议。当时，一张桌子前围坐着不同岁数的人。他们随意地互搭肩膀，也觉得没什么。

日常生活中的友好和对肢体接触的禁忌——这是我在美国最早采集的两条小数据。还有第三条小数据，总结起来就是一个词：圆形。在美国，所有的公共空间或区域几乎没有长方形的，都是没棱没角的。在这里，曲线和圆形多过方形，没棱没角多过有棱有角。人们在酒店房间和会议室时，就好像是被抱在怀里。在一个缺乏肢体接触的国家，建筑师和设计师似乎通过家具和房间，给人拥抱的感觉。你可以想象，我的大多数时间是在酒店房间度过的。也有些房间是方形的，但是，窗帘、浴帘和家具轮廓都在传递着圆形和安全的信息。而更加明显的信息是安全。

安全。在世界其他国家，宾馆客人都可以随意地打开房间。但是，美国却是个意外。在美国的酒店里，窗户框通常刷过涂料，都是封闭的，无法随意打开或关闭。（甚至连白宫都是这样的。2015年，在艾伦·德詹尼丝的采访中，提起自己和奥巴马总统，第一夫人米歇尔·奥巴马说："像开窗户这样的小事，我们都做不了。大约7年以来，我们坐的车都没开过窗户。我们'家'里的窗户也没开过。"她接着说："我们会出现在阳台上，但是那是我们唯一能打开的门。"[2]）酒店客人一进房间，就跟大楼里的皇室成员一样，被囚禁起来。为什么会这样？难道管理人员还担心，住在一层的客人会开窗跳楼自杀吗？每一天，

全世界的酒店里，总会有人失足或跳楼死亡。但是，内在根源真的是对自杀的恐惧吗?

我在美国看到的圆形设计，有意无意间消除了冲突和分歧的可能性。美国是世界上监禁率最高的国家。在美国，每年的军费开支约为6400亿美元[3]，比排名第二到第八的军费总和还要多。37%的美国人说，他们或他们的家人拥有一支枪。[4]我不由得认为，这种情况很矛盾。美国是一个超级军事大国，它所推崇的美学设计，都极力抑制和消除任何冲突。在美国，大多数商场、酒店、大超市、汽车旅馆和快餐连锁店几乎一样。它们都会提供整洁安心的环境，通过控制室温，来调节情绪。棱角都被磨平了。无论你走进假日酒店的大厅，还是坐在“红辣椒”的餐桌前，肯定都不会遇到意外状况。

如果我通过缓解冲突的建筑要求，获得了制约美国文化的另一条线索。那么，印证这条线索的发现，就是政治正确性。与我在美国电梯和泳池里的经历一样，这也是通过自己的实际经验发现的。

我跟大多数丹麦人、所有斯堪的纳维亚人的理解程度一样。在我的成长经历中，人们不再推崇宗教，周围无疑是非集权的环境。15年前，我突然因此遇上了麻烦。在俄亥俄州辛辛那提，我正在做演讲，内容是世界流行品牌与知名宗教的异同点。在我的行业里，品牌就是品牌。但是，我没想到，在美国，宗教是一个非常敏感和具有争议的问题。对宗教的任何不尊重，都会给我带来麻烦。我的第一张幻灯片是教皇约翰·保罗二世的照片，第二章是罗纳德·麦当劳的照片。面对中西部的市场人员和品牌建设者，我指出，教皇和麦当劳形象有一些共同点。他们都穿着品牌化的鲜明服装，都是成功组织的领袖。

到我放完第三张幻灯片，人们开始离开房间。到最后，会议室只剩下一半人。做完演讲后，我走向主持人。出了什么问题吗？我让一

半人觉得失望了？直到那时，我才发现，至少在美国，人们是无法冷静对待宗教的。

世界上没有哪个国家拥有美国那样的“政治正确性”。几乎没有美国人会把自己看成是“种族主义者”“厌恶女人者”或少数群体权利偏执者——无论这里的少数群体是指同性恋者、拉丁美洲人，甚至是赤裸裸地表现种族歧视却偏不承认的人。在社交活动和聚会上，性、政治和宗教都是禁忌话题。（事实上，美国有许多禁忌——至少在体面场合中提起是风险太大了。）美国人几乎不愿意谈论人人都知道，却不愿承认的话题——从整天待在家里带孩子的无聊，到他们对嘻哈文化的真实感觉，再到他们对性的看法。大多数美国人甚至不愿意谈论自己如何看待政治正确性。

从一个国家到另一个国家，我都习惯研究这个国家的幽默感——是挖苦型、讽刺型，还是揶揄型？是直接的，还是间接的？最惊人之处在于，美国主流的幽默感关注的主题，大多不是茶余饭后的谈资。无论参观任何一个喜剧俱乐部，还是观看《最爆伴娘团》《抑制热情》《辛普森一家》《南方公园》《恶搞之家》或者YouTube上的路易斯·C. K. 脱口秀，你都会发现，美国人愿意掏几百万美元，就是为了听到大多数人感受到、想得到，却从不在公开场合谈论的话题。2014年，美国最热卖的游戏和最受欢迎的圣诞礼物是《反人类牌》。在官网上，它被描述为“为丧心病狂者准备的聚会游戏”和“最卑鄙下流的游戏”。[5]它的主题包括“阴茎妒忌欲”“不鸟第三世界”“奥斯威辛集中营”“兰斯·阿姆斯特朗失踪的睾丸”，以及许多美国人不会在圣诞树旁谈论的几乎所有话题。

政治正确性不仅与语言相关，还与之前的美国圆形设计有关。当美国人聚在酒吧里时，他们会像中国人一样，一大群人围成一圈—8~10人都很常见。而在欧洲南部，一群人通常只有三四个人。到了欧洲北部，大型的“公共群组”几乎是不存在的。在美国，通常会有一大

堆人，每个人都有机会面朝前方，说给别人听。而在巴西，所有人都喜欢马上说出来。与美国家具的曲线设计相同，人们有意无意地会围坐成新月形。这似乎是为了不要伤害或排斥别人。不想冒犯别人的欲望，也被展现在餐馆菜单上。美国餐馆菜单上有许多选择，这不仅是一个明智的商业决策，还谨慎地避免冒犯所有口味、爱好和饮食禁忌，连选择沙拉调料都变成一项大工程。在世界其他国家，就餐者都不会像在美国一样，可以选择法式沙司、意式沙司、醋油沙司等五六种调料。

说实话，美国与政治正确性算是偶遇。相比其他国家，美国人要面对更多文化和种族。比如说，丹麦全国几乎都属于同类。99%的丹麦人是新教徒，大多数丹麦人自称为不可知论者。由于不需要面对外来文化，对其他种族文化、习惯和口味不敏感，他们的人际交往显得更直白。政治正确性基本上源于两个因素：恐惧和族群。

谁愿意被自己所在的性别、社区、城市和州县驱逐？在成长过程中，美国人被告知，他们要对自己的未来负责。他们接受这种教育的频率，比世界其他国家都高。这是教育既鼓舞人心，又残酷无情的地方。在芝加哥或洛杉矶贫民窟长大的孩子，有一天可能成为政治领袖、成功艺人，或者商界精英。可是，如果他们一事无成，或者穷困潦倒，就只能自谋生路了。美国人的安全网是脆弱的。在持续的狂轰滥炸下，被自己的族群驱逐，甚至变得比其他地方更可怕了。

我不断地回想一个词：恐惧。美国的圆形设计与建筑、闩紧的酒店窗户、政治正确性、零售商和酒店景观的相似性——人们在害怕什么？害怕被起诉？害怕受伤？害怕火器？相比大多数人眼中的美国日常生活，恐惧当然显得格格不入。毕竟，美国是自由、社会流动与职业流动的代名词。所以，封死的酒店窗户、调节气温的大楼、害怕冒犯别人的疑虑，以及对规章制度的重视，似乎与美国官方“品牌”形象不符。

据我所知，大多数美国人过惯了条条框框的生活。他们甚至没发现，那是对自由的种种限制。我每次飞纽约，都会住在市中心的同一家酒店。酒店会提供一个小包，里面装着4个海绵耳塞。使用说明似乎是给一个不太灵光的3岁小孩写的：为了您的安全，塞入耳朵时，请勿完全塞入。当我把小包给一位美国来访者看时，他不解地看了看我。

“这有什么奇怪的吗？”他说。

作为当地人，他自然不像我这个外来者一样，看到许多东西——大多数知道什么是海绵耳塞的人，都知道该怎么用。而且，在世界其他国家，你看不到这样的使用说明。对我来说，这就是美国生活的核心：规章制度。只不过，大多数规章制度经过改头换面，让美国人认为，这其实是为了安全考虑。那么，问题来了：在大多数时间里，如果美国人在行为、感知、思考、观察和饮食上都高度一致，那么他们还算是真正的自由吗?

还有最后一条小数据。只要你愿意花点时间，看看自己的智能手机，就很容易发现。请注意，在当今地球的70亿人口中，有51亿人拥有手机。超过一半的美国人拥有智能手机，29%的美国人还拥有平板电脑或电子阅读器。而在3年前，这个群体的比例只占到2%。2014年，据CNN（美国有线电视新闻网）财经的报道，美国人的上网途径中，智能手机和平板应用的使用首次超过了笔记本电脑。用数字来说，就是55%的美国网络使用源于移动设备，其中，47%来自应用程序，剩下的来自移动浏览器。[6]

也许，移动设备的流行是一个全球现象。但是，在智能手机的使用上，没有哪个地方能与美国匹敌，因为美国的成年人大部分都是年青一代。这也没错：手机和网络通常比我们周围的环境更有趣，更神奇，更新潮。它们也让美国人感觉安心。相比世界任何民族，美国的劳动者享受的假期最少。智能手机的出现，似乎使忙碌的美国人压力

更大。有一次，我在意大利的阿玛尔菲海岸度假。在户外游泳池里，我一听口音，就发现4个美国人。他们穿着泳裤，光着上半身。但是，没人欣赏身后迷人的海景，而是在玩手机。

最近去过机场的人都知道，21世纪的机场已经变成了一个高科技的配套商场。有时候，似乎每两间机场商店中，就有一间是卖耳机、电动榨汁机和电源适配器的。明尼阿波利斯–圣保罗国际机场大厅就把这个概念发挥到极致了。在候机区，几乎没人不在低头看手机。这家机场位于明尼苏达州，候机区摆满了白色塑料桌，每张桌上放着一台iPad（苹果平板电脑）。平板上会提供天气预报和航班信息，还有附近餐馆的餐饮菜单。除了坐在这些桌子前，旅客们也无处可去，也不可能不看iPad。于是，他们有三种选择：玩iPad、戴上耳机，或抬头看电视里的24小时有线新闻。简单说，人们躲不开科技，也逃不过它带来的焦虑。

在美国，生活比以往任何时候都要安稳。根据《基督教科学箴言报》2012年的援引，波士顿东北大学的犯罪学家詹姆斯·艾伦·福克斯总结说："我们国家其实比20年前安稳。"他和其他专家认为，这主要源于监禁执法技术的提升和美国老龄人口比例的增加。虽然美国是相对安稳的，但福克斯说："即使犯罪率没有上升，但由于犯罪片的增多和电视对情绪的影响，绝大多数美国公民都感觉犯罪率提升了。电视上重复播放的一次恐怖枪击，比报纸上任何数据的本质影响都大。"[7]网络会毫不修饰地把消息摆到我们面前，因此将坏事放大。这就像拿金融市场实况与一周或一月市场走向做对比。实时信息可能造成危言耸听。

网络是不会消失的。但是，我反对使用智能手机，还有第二个原因。我知道，一个国家的"幸福度"与国家的透明度成正比。在网络出现前，年轻人喜欢拿自己跟同学、朋友比。现在，他们开始拿自己跟世界各地的同龄人比。曾经，孩子高中毕业后，很可能就和童年好友

断了联系。这其实不一定是坏事，尤其是孩子名声在外，或者他们所处的社会角色与他们的内心感受不符时。随着透明度的提升，嫉妒心和不幸福随之增加，隐藏空间也不复存在。如果你整日泡在网上，还怎么重塑现实中的自我?

在我看来，智能手机正在压缩社会创造性的空间。在年青一代中，这种现象尤其明显。网络犹如快餐，它能在30分钟内满足食欲。可是，一个小时后，你又饿了。苹果公司总裁史蒂夫·乔布斯甚至告诉《纽约时报》记者："我们在家会限制孩子使用科技产品。"[8]《连线》杂志主编克里斯·安德森也赞成这种观点："我们见证了科技的危险。我看到科技对自己的危害，不想孩子也跟我一样。"[9]

在俄罗斯或中国，线上媒体都要受到管控。俄罗斯人和中国人没有"完美婚姻"的概念。他们看的电影和电视，也不会让人产生无法企及的幸福期望。这样的国家是好，还是坏呢？许多事情都是相见不如思念。我们也许认为，我们渴望也应该获得大量数据。但事实上，我们应付不了它们。数据只会刺激我们的欲望。也就是说，问题的关键不是技术，而是不平衡。

你大概会问，一面是美国生活的一堆观察和线索，另一面是即将破产的南方连锁超市——它正在努力应付当地实体超市和线上超市。这两者又有什么关系呢？其实，两者关系密切。需要重申的是，美国创造了一个围绕"自由"和"个性"概念的品牌。美国是一个国家，也是一个思想与灵感的结合体。但是，根据我的经验，美国其实最缺乏的就是自由，甚至是个性。我一进入美国，就看到一个又一个标牌。它们告诉我要这么做，那么做，全都是为了"我的安全"。

为了保障您的安全，请脱掉鞋子、解开皮带、挪开笔记本电脑。

为了保障您的安全，人行道正在施工。

为了保障您的安全，机场每隔几英尺，就会放置普瑞来手部消毒液。

美国人一直被告知，他们是自由的。可是，他们真的自由吗？美国还能做出改变吗？我会和洛斯食品一起竭尽全力。

我在美国的大部分工作，都是在纽约和洛杉矶。这两个地方很难反映美国其他地区的情况。后来有人问我，我知不知道，我所在的地方不如东海岸生活节奏快，也没有西海岸在意时髦和外表——事实上，我知不知道自己在美国南部？答案是不知道。我只知道，我喜欢南卡罗来纳州和北卡罗来纳州的见闻，也喜欢那里的人们。事实上，北卡罗来纳州既不像纽约，也不像洛杉矶。而我不知道的是，当我为洛斯食品开发一套新理念时，正是针对这一事实的回应。不过，我针对的是封闭式社区，而不是外形酷似的房子。

从外来者的角度看，在北卡罗来纳州遇见的许多街区和封闭社区，让我不由得想起迪士尼乐园。干净整洁的街道，一切都像修整过一样。两棵树之间的距离都是固定的。附近没有餐馆或购物中心。要是你想购物或吃饭，就得开车上高速。我的“潜台词研究”表明，那里的女人更在意离开家庭安全网的时间，而不是她们在车上的时间。问题的关键不是距离，而是离开安全空间。总体上说，家庭主妇处理的都是生活琐事。她们的车子就像是移动的小屋。

走在美国南部时，我首先发现的是，这里缺乏社区观念。城市中没有广场。市中心空空荡荡的。而且，最近许多研究证实，美国的教会出席人数正在下降。2015年，一项针对3.5万成年人的皮尤调查发现，自称“基督徒”的美国人占70.6%，比2007年的78.4%低了7个多百分点，创下了历史新低。整个美国都发生了这样的下降，连圣经地带都不例外。[10]根据《纽约时报》的报道，越来越多的前基督徒“加入了迅速发展的无教派群体：这个大类包括无神论者、不可知论者和‘一切无

特殊’理论的追随者。”[11]接着，《纽约时报》补充说：“在以基督教著称的美国，没有迹象表明这种下降会放慢速度。”社区的实质已经分散在高速公路、零售店、购物中心，甚至已经迁移到线上社交媒体。我知道，为了获得归属感和社区感，美国人不惜长途跋涉——再补充一句，这样的社区就跟我在克拉斯诺亚尔斯克、萨马拉、雅库茨克和新西伯利亚看到的城市广场一样。

社区的定义是什么？通过在德国、黎巴嫩、新西兰、意大利、哥伦比亚等国的经历，我找到了答案：社区是伴随冲突和分歧出现的。北美人从欧洲旅行归来时，通常最先说的就是他们看见的争吵事件。比如，巴黎人认为，如果自己不要切肉或熟奶酪，就可能得不到想要的东西。欧洲人喜欢义愤填膺，大惊小怪。美国人在欧洲旅行时，如果在法国集市或意大利餐厅遇见口角争执，通常都会记下来。其他人吵架时，围观的人群就是一个社区。

此外，洛斯要面对五六个地方级和国家级食品零售商。洛斯也无法与网上超市、沃尔玛和塔吉特进行价格竞争。那么，它该采取什么竞争策略呢？我在笔记本上记录了关于美国文化的线索。但是，当我对顾客进行家访时，一位52岁家庭主妇家里的青蛙装饰，提供了一条关键的小数据。

青蛙花盆、青蛙门神、青蛙草坪雕塑、花园灌木里半掩的青蛙雕塑。她屋里是青蛙形的玩具支架，甚至有一个青蛙形的思高胶带座。她家不止有青蛙装饰，还有考拉、猫头鹰等其他动物石像或毛绒玩具。参观了五六家人后，我清晰地发现，我采访的许多女人都还没过完童年。她们会在沙发上放毛绒狗玩具，在壁炉台上挂泰迪熊装饰，却一点也不觉得尴尬。有一位女人，甚至全年都挂着圣诞装饰，开着圣诞灯。

我在俄罗斯工作后，养成了观察冰箱贴的习惯。大多数美国冰箱至少都会有几个。与俄罗斯冰箱比，美国冰箱贴还可以用来固定照片。女主人的照片大多是10年前拍的，通常是刚刚步入婚姻殿堂时。照片上的她和新郎也许正在用两个吸管，从一个杯子里喝饮料。要么，他们正在迪士尼乐园，背后是米老鼠、高飞狗或灰姑娘。要么，他们就是在参观大峡谷。再要不然，他们就是在佛罗里达或洛杉矶的酒店水池旁休息。

美国让我想起了俄罗斯的特色——极其相似的社区环境。与俄罗斯远东相比，北卡罗来纳州的房子和社区只是更高档，设计更精心而已。一个是房子相似，一个是公寓楼相似，两者的区别到底在哪里？两棵树间的距离、树叶、房子和走道，都遵守同样的情绪法则。封闭社区里的冲突很少，但也时有变化，偶有发生。与俄罗斯一样，美国孩子也很少在室外玩。俄罗斯人的理由是严寒。但在美国，每天都能看到电视上、智能手机上狂轰滥炸的负面消息。于是，大多数父母认为，门外的路上就可能发生谋杀或绑架。在两个国家，人们都在逃避。在俄罗斯，人们会坐上满载伏特加酒的渔船。在美国，人们会去打高尔夫。

在唯我论盛行的时代，我们一直听的都是，技术给世界带来了空前的限制。美国的社区正在消失，取而代之的是网络、大超市和雷同的街景。我遇见的美国妇女都善良大方。但是，她们似乎和俄罗斯女人一样孤立。她们大多数时间都待在车里。她们步调一致地穿梭于商场和购物中心——那里人口密集，就是城市的小缩影。除了婚姻生活和家庭生活，她们从不会跟别人有任何肢体接触。许多美国妇女还得成天担心孩子食物过敏，我遇见过一位妈妈，她有4个孩子，每个孩子都对不同的食物过敏。于是，她每晚要做五样饭。妈妈们担心，自己的孩子在社交上和学业上会落后于人。我遇见过几个妈妈，她们大多数时间都在开车，调整孩子的日程。这样一来，她们没时间管自己，也没时间做其他事。

这跟洛斯又有什么关系？根据我的潜台词研究，我知道，许多顾客在那里购物时，有一种矛盾心理。洛斯太过“商业化”了，有人说。不止一位妇女告诉我，洛斯不够“本地化”。许多人告诉我，乔氏百货和全食百货更有“家”的感觉。一位男士先是称赞了洛斯的葡萄酒和啤酒。然后，他告诉我，他去过密尔沃基的一家超市。在那里，顾客购买啤酒前，可以先品尝。不过，在某件单品上，许多顾客的意见似乎是一致的。

“我进入洛斯后，最先闻见的就是烤鸡，”一位妇女告诉我，“都是刚从微波炉里拿出来的。我几乎每周都会买一只。”

跟我聊过的每一位顾客，似乎都喜欢洛斯的烤鸡，而且，不只是喜欢它的味道。洛斯会在烤鸡上盖时间戳。这样，顾客就知道他们在那儿坐了多久。

美国是个拥有多民族文化的国家。据我观察，美国人亟须从单调的生活中逃离出来，寻求慰藉。每一种文化都贯穿着单调和熟悉。但是，美国同质化的商场景观，让惊喜元素渐渐消失。正如保罗·科埃略写道：“如果你觉得大胆冒险等于不顾安全，就试试例行公事，那是要人命的。”难怪美国人那么痴迷智能手机。因为，他们可以看到现实环境中看不到的幻影。和在俄罗斯一样，我要在洛斯创建一块绿洲，一个梦想目的地。如果有可能，我还会重塑一种社区感。许多美国人甚至没发现，他们正在失去这种社区感。

在“妈妈的店”，我创建了一块绿洲——如果没有在沙特旅行和工作，我永远也想不出这个概念。换句话说，俄罗斯拥有的什么东西，是美国大部分地区没有的？社区。虽然克拉斯诺亚尔斯克、萨马拉这样的城市生活苦寒，但人们却有着强烈的团结意识。

我从庭院的对弈就能看得出来。还有，俄罗斯孩子在户外玩耍时，一块石头都能把他们迷住。在俄罗斯度日，就如同线上“互联”时

代来临前的美国小镇一瞥。

我知道，随着互联网在更多俄罗斯农村地区渗透，我目睹的社区感也许要消失了。问题是，在美国南部，到处是汽车、高速公路和废弃商业区。人们像祈祷一样，低着头看手机。被割裂的社区感，我怎么把它唤回来？美国人理解的自由，是一个逐渐消失的概念。在一些国家，自由甚至是受到限制的。我怎么才能运用自由这个概念，扭转一家美国东南部超市呢?

在做其他事之前，我要在洛斯内部创建一个“许可区”。我对这个词的定义是，允许顾客“进入”另一种情绪状态的一个瞬间或一种环境。许可区可以是个明确的地方，比如动物园、渡船、电影院，甚至是我们不想去的快餐店。（难怪快餐公司的沙拉或水果都推销不出去，因为吃快餐本身就是进入许可区的行为。在那里，我们允许自己吃点油腻没营养的快餐。）“五小伙”（Five Guys）是一家非常成功的汉堡连锁店，在1000个地方开有分店。它从门口到柜台，都会展示整袋整袋的土豆。虽然炸薯条里含有大量碳水化合物，而且超市待售的冻土豆，与市面上的其他食物一样不健康。但是，这里“许可”顾客吃到炸薯条。

许可区也可以与语言相关。假如你曾跟不太熟的人一起开会或聊天，你大概会记得第一个开骂的人。连你自己都不知道，你已经默许了屋里其他人说脏话。几乎能感觉到，屋里一下子不拘束了，在场的人都开始说脏话。

我要在洛斯创建许可区，直接原因是我获得了美国文化的线索。说到底，我一直在回想那个词：恐惧。美国人认为，他们生活在世界上最自由的国家，但事实真是这样吗？大多数美国人上一次感受真正的自由，是在什么时候？答案是：他们小时候。

1994年，在《笛卡儿的错误：情绪、推理和人脑》一书中，作家与神经学家安东尼奥·达马西奥提出了躯体标记假设。在书中，达马西奥描述了一种假设机制——我们的决策情绪反应出现调整和偏差，主要是因为受大脑控制。如果你把手放在烤炉上被烫了，大脑会记录那个瞬间。但是，从那以后，我们会做的，不是每晚把手放在同一台烤炉上，期待出现不同的结果。我们会对烤炉格外小心。这种行为的发生，是因为大脑中有躯体标记，可以永久标记我们的经历。它会把两件事画上等号：热炉=疼痛。一些躯体标记是有意识的，另一些是无意识的，但大多数源于长期的经验。例如，我告诉观众，2001年9月11日的世贸中心遇袭，就构成了一个躯体标记。灾难发生时，我们都记得自己在哪儿，跟谁在一起。但是，我们记得去年生日吃了什么吗？这就是躯体标记和特定记忆间的区别。

我一直觉得，在品牌创建过程中，达马西奥的躯体标记假设很有趣。因为，我们的大脑通常负责“指挥”两种不和谐形象的交叉。每一年，我们能看到几千个小时的电视广告。可是，为什么我们只记得两三条？比如说，为什么我们记得政府雇员保险公司的蜥蜴形象？答案是什么？因为蜥蜴和人寿保险没有任何共同点。类似的还有打鼓的兔子和劲量电池。要是有人提起电影《教父》，你最先联想到什么？大多数人会说是“马头”。这是源于书和电影都刻画了一个场景：一位好莱坞电影制片人激怒了黑帮老大唐·柯里昂。他醒来后，发现自己躺在一张血淋淋的床上，他的爱马被割了头，盖在床单下。

于是，考虑到美国生活缺乏冲突，我创建了自己的第一个躯体标记：我坚持，全新的洛斯设计理念中，要把圆形换成方形。毕竟，方形的设计棱角分明，是美国人不熟悉的。我告诉管理层，从现在起，洛斯超市只卖方形蛋糕，包装也用方形盒子。我的目的，不是想颠覆美国人对圆形的默许，而是迫使顾客接受别人的规则。为了配合执行方形蛋糕理念，我们还雇用了一位歌手，特意唱了首旋律悠扬、声音圆润的歌。方形的蛋糕。圆润的歌声。躯体标识器。我引入方形蛋糕

理念，还有一个原因：它颠覆了常规——蛋糕很少有圆形的——因此，这就等于给了顾客“许可”，允许他们打破餐饮规则。洛斯的蛋糕一直用的是100%天然成分和纯奶油。但是，我还是让他们郑重声明，与市面上常见的“人造”蛋糕区别开来。

开创方形蛋糕只是第一步。第二步是创建商品社区理念。根据我的经验，人们通常是带着异议来的。所以，我决定激发店内的冲突。我前文说过，根据潜台词研究，人们一直认为，洛斯最棒的商品是烤鸡。即使是对手超市的高管，都会夸几句洛斯的烤鸡。问题是，我一开始没有任何基础，全靠烤鸡的口味和人们的预期。至少，在预期概念逐渐消失的数字时代，我想重新引入期待的概念。研究表明，一个品牌、一次活动创造的预期值越高，最后吸引的人数越多。

大多数在20世纪70年代成年的美国人还记得电影《回到未来》。迈克尔·J.福克斯扮演的小伙子，在一位疯狂科学家的帮助下，穿越到了过去。经过他牵红线，两位高中情侣最终结婚，也就是他的父母。只有他俩结婚，迈克尔才会存在。《回到未来》激发了我下一个创意。为什么是这部电影，不是别的电影？因为，大多数成年人看了这部电影，会想起自己的青少年时期。30年后，我想让他们在洛斯超市里，再感受一下小时候。

几个月后，洛斯烤鸡厨房开始运营。想象一下，一个专卖烤鸡的独立柜台前，站着一位头戴烤鸡厨房帽的员工。他忙着处理与对手的长期不和。对手站在“香肠坊”柜台后，穿得就像《回到未来》里的布朗博士。在洛斯管理层的帮助下，我为两人编了剧本，让他们演好自己的角色，整天都要互相争吵。

此外，人们看到争吵时——两个卡通人物的争吵是精心安排的——不仅觉得更热闹，还体会到“社区”感。冲突会给商店各区域和通道带来不安。烤鸡厨房和香肠坊前立刻围了一大堆人。一开始，顾客们看起来很担心。然后，他们发现是游戏后，就变成了一个群体。今

天，香肠柜台的疯狂博士和烤鸡厨房的经营者“争吵”后，洛斯不仅卖了更多烤鸡和香肠，还卖了许多其他商品。

而且，每次烤鸡出锅，洛斯商场的广播里就会播放特有的“烤鸡舞曲”。在舞台经理的监督下，洛斯全体员工都跟着唱歌跳舞，创造了当地社区最需要的东西：归属感。在商店里，无论顾客们走到哪儿，都会停下来，跟着跳舞。这听起来可笑，也确实可笑。不过，这都是不由自主的。在那几分钟里，顾客们都像孩子一样。现在，洛斯内部有一套规则：无论是谁，从高级管理人员到小时工，都要随时准备跳烤鸡舞。要是他们不喜欢，就是不适合这个地方。

还要花点时间，聊聊世界范围内动物的视觉再现。2014年，在哥本哈根动物园里，一只一岁半的健康长颈鹿被执行安乐死。然后，当着观众的面，长颈鹿尸体被肢解，投喂给园中的狮子老虎。这一行为引发了国际社会的谴责。面对记者，动物园的管理者辩解道，欧洲的动物园基因库很小，他们担心会造成近亲交配。“动物安乐死引发的激烈争辩，也反映了美国和欧洲的文化差别。在保护动物和确保基因多样性的借口下，欧洲更容易接受动物安乐死。”《纽约时报》指出。换句话说，在欧洲，一种固执的常识战胜了感情。

洛斯烤鸡厨房门头标志，是一只微笑的鸡。这个标志的目的，当然是想把动物本身与在售商品分离开来。这在美国是经验法则，在欧洲却什么都看不到。欧洲人经历过大面积的食物短缺和定量供应。美国人很幸运，没有经历过这些。去过法国集市或熟肉店的美国游客，看到眼前摆放的肉禽鱼，大多会觉得惊讶，甚至是憎恶。死兔子还是宰完的样子，火鸡还带着鸡冠和爪子。相比之下，美国的鲜肉和鸡肉都提前改过刀，放在黑白塑料盒里卖的。这样做，就避免人们联想到真正的动物和动物被宰杀的景象。

我的观点？美国人对动物及其死亡的看法，可以追溯到他们小时候读过的书，看过的电影——无论是《小鹿斑比》《小飞象》《小姐

与流浪汉》，还是E.B.怀特笔下的《夏洛特的网》《精灵鼠小弟》。要知道，白雪公主和灰姑娘周围，都是会说话的鸟类和动物。动物对人类的保护和亲近，可以追溯至一则家喻户晓的神话——当时，耶稣躺在水槽中，保护他的是奶牛和驴子。

在洛斯内创建剧场感和社区感是一回事。但是，我认为要确保洛斯顾客的忠诚度，还需要某种情景。在世界大部分地区，至少在西方世界，人们会不假思索地交换名片。这种行为是自发的，甚至是冷漠的。商人们会告诉你，他们收到的所有名片，几乎都跟其他卡片堆在一起，或直接放进名片盒里，再也不会看。

但在日本，交换名片是一种正式的礼节。日本商人双手拿着名片，放在胸前，好像在用心传递名片。在中国和日本的商店，员工还会花大把心思在包装上。在东京的一些商店，员工们甚至会花费45分钟，仔细包装顾客购买的物品。日本屠户递给顾客一块牛肉时，不会直接甩在柜台上。他会拿包装纸把牛肉精心裹好。接下来，他从柜台后走出来，把包好的牛肉放进顾客手里。这样就产生了双重效果。一是顾客离店时，觉得店员很在乎他们。二是店员双手把包裹递给顾客，等于和陌生人间接“握手”，给顾客营造一种亲密感。遇到这种情况，顾客们都会情不自禁地感激。

不仅如此，我们双手递东西给别人时，别人也会用双手接。我指导烤鸡厨房和香肠坊的店主，也要这样为顾客包装物品，递上物品。两家店这样做，就是在告诉顾客，他们刚刚收到的是一份特殊礼物。递上礼物的人和接收礼物的人也变得特殊起来。我之前写道，影响一个国家幸福度的一个因素，是当地人的肢体接触程度。从某种程度上讲，我想重建美国人在不知不觉中丢失的触觉。

我希望，“新规则”甚至能创造一种员工自豪感。每家洛斯商店雇用将近100个员工。大多数员工早上或午后上班。他们换上棕色的帽子，系上黑色的围裙。工作6~8个小时，他们换上自己的衣服回家，第

二天再回来上班。可以理解，大多数员工是业务不熟练的大学生，或者想挣外快的高中生。不过，我还是情不自禁地想到过去。在城市和小镇里，屠户和鱼贩都以自己的职业为荣。今天，屠户和海鲜店逐渐消失，相关的职业荣誉感也随之消失。

在法国和意大利的酒店业，餐饮服务员都为自己的职业感到自豪。他们可能擅长给牡蛎剥壳，具备丰富的葡萄酒知识，或者专业供应奶酪。人们通常认为，在美国超市工作都是临时的，不能算作职业。我希望，经过重新培训，洛斯员工能学会与顾客交流的新方法。他们认真地包好肉块，交给顾客。这样，一些员工第一次以自己的工作为荣。

还有一个要处理的地方，那就是农产品区。我了解到，顾客们更喜欢买当地农民种的农产品。针对这个情况，洛斯下定决心，要确保水果蔬菜新鲜度，并且都是产自当地。一路走来，我帮助管理层重新设计了水果和农产品区。通过放置许多标志，让顾客觉得“亲近大地”，比如放一个柳条篮，又比如用粉笔在黑板上写出当前的市场价。我们把这个区域改名为“精选果蔬区”。

引入农产品和新鲜产品概念后，最新的“精选果蔬区”无意中让人联想“美国制造”“健康”“社区”“妈妈”“餐桌”“厨房”等概念。洛斯与农场主合作打造“社区餐桌”。一方面，顾客与当地农场社区建立了联系。另一方面，农场主建立了自己的互惠品牌。洛斯“精选果蔬区”员工还要参与特殊培训，学习快速切水果，学习雕刻水果，吸引孩子的注意力。（如果水果切得“好玩”，孩子们也愿意吃。）

“精选果蔬区”的位置与其他通道是隔开的。洛斯这样做，是为了向顾客传达，健康生活离不开水果蔬菜，因此要与批量生产的化学添加食物分开。反过来，如果把水果和蔬菜分开，大多数顾客就要支付更高的价格。

事实上，我在洛斯想做的，只是传统实体店与大型网络零售商竞争的第一步。为什么不彻底改变超市的内部结构呢？如果一家超市能够现场制作新鲜酸奶，甚至是新鲜的婴儿食品，岂不是更好？我在全球各地工作时，许多妈妈告诉我，她们的孩子不喜欢吃家里自制的食品。新妈妈们都喜欢新鲜食物。但是，很少有人愿意买个南瓜或葫芦，磨成一小份一小份的，再把剩下的扔掉。（不过，我们以后还会讨论这个话题。）

亚马逊甚至是沃尔玛，都无法保证顾客下完订单后，一两分钟内就能拿到新鲜的食品。当地超市似乎也无法与改革后的洛斯相比。至少，在南卡罗来纳州和北卡罗来纳州是这样。仅仅两个月，洛斯的香肠和烤鸡销量就暴增了几千个百分点。店内环境焕然一新。现在的洛斯让人觉得随意、舒适、有趣。店内布局随意，给人一种临时拼凑的错觉。周围的走道、树木和道路，甚至有点原始的意味。改建后的洛斯如同西伯利亚东部的院落一样，主要围绕深入人心的价值观、社区感和“本地化”概念。啤酒屋也在筹备中——妻子们逛街时，丈夫们可以喝杯啤酒，放松一下。在许多“维秘”店里，都有一块留给男人的“歇脚站”——一个由两面高墙围起来的座位区。妻子、女朋友或女儿购物时，男人们可以坐下来等候。啤酒屋就是洛斯的歇脚地。这样一来，谁都不着急赶紧完事，男女顾客逛超市的时间都会因此增加。

不过，要是你让我用一句话总结，管理团队的协作给洛斯带来了什么？我会说：我们让顾客——大多是中老年人——做回自己，做回孩子。“‘大数据’从没告诉我们，要建立一个香肠坊，”后来，洛斯的一位高层告诉我，“其实，情况恰好相反。”在美国，没被释放的最大欲望就是真正的自由。当然了，我所说的自由，不是广告里的口号、政治领导的鼓吹，也不是为了几千英里外的战争做借口。我所说的自由不用担心，不用刻意，没有负担，是一种做回孩子的自由自在。

所以，在每一家洛斯店里，我们都会招聘一位经理。他唯一的工作，就是研究人们的面部表情与行为，保证每个顾客离开时都是开心的。顾客们也确实是开心的。有人后来告诉我，在洛斯购物时，就好像“在家里”一样。但是，没人说得清那是为什么。

Small Data

The tiny clues that uncover huge trends

| 第三章 |

印度的统一色

把麦片卖给气场不和的两代女性

长久以来，我都惊讶于世界各国"过滤"其他文化的方式——取其精华，弃其糟粕。比如说，在法国，你会发现，几乎所有卖热狗、炸薯条和干酪汉堡的"美国餐馆"，放的背景音乐都是20世纪五六十年代的摇滚。在英国，当地人会拜访"马里布""好莱坞星球"这样的夜店——它们的分店从美国开到了法国。日本顾客可能会去日资连锁的安徒生面包店。这家店的灵感来自汉斯·克里斯蒂安·安徒生。可笑的是，两年前，安徒生的出生地丹麦才开了第一家分店。在世界范围内，人们都可以去中餐馆、墨西哥餐馆或意大利餐馆。或者，还可以去澳美客牛排馆。这是一家与澳大利亚毫无关系的澳式风格餐厅，由4位佛罗里达商人建于1988年。但是，关于文化过滤，史上最明显的例子也许要算西方的瑜伽了。

配着低沉动人的拉格（印度教的一些传统曲调），学员们无论身在何处，都能完成二三十个瑜伽动作。大多数姿势的介绍由梵语写成。一些练习室把气温调到37℃以上，目的就是还原6000年前印度人在洞穴中的天气条件。起初，瑜伽是作为一种冥想、心灵和哲学活动。渐渐的，它发展成一种控制型运动，去除了以前的辛苦动作，转而强调呼吸和意识。瑜伽可以让人不用去印度就能体验印度教和佛教的传统精华。

我代表一家全球谷物生产商去孟买和新德里时，脑海中都是这些想法。和大多数其他包装一样，印度夫妻店里卖的谷物盒颜色设计，就是为了吸引新妈妈的目光。这样的包装一直用了几十年。但是，在2013年，不知道为什么，公司发现，在年轻女性买家中，最受欢迎的谷物早餐正在渐渐失去市场份额。我能帮他们设计一个吸引用户的新包装吗?

我错误地认为，这只是一个简单的任务。没想到，我很快遇到的，是贯穿印度各种姓和阶级的问题：一触即发的婆媳关系。

金砖国家，是对巴西、俄罗斯、印度、中国和南非这几个发展中国家的简称。金砖五国通常被视为区别不大。但是，什么都夸张不过现实。我在中国和印度都运营过工作室。以我的经历看，中国重视结构和操作，几乎没什么创造力。相比之下，印度处处都是创造力和混乱，几乎不关注结构和操作。（如果两国合二为一，肯定会成为西方企业的重要威胁。）印度拥有13亿人口，是个拥有显著差别的国家。印度的贫穷真真切切，到处都是乞丐。它是世界上污染最严重的国家。印度儿童的营养不良状况，比非洲三大穷国[1]——津巴布韦、索马里和刚果民主共和国——都要严重。在德里，空气污染程度是北京的两倍[2]，让将近500万学龄儿童患上不可逆转的肝损伤。公共卫生条件恶劣——据《纽约时报》估计，超过6.2亿印度人直接在室外排便。印度教信徒通常会在恒河里洗澡。大量污水管的出口也是恒河。[3]即使在

最现代化的印度城市，基础设施也不够几百万的人口使用，一天还会断电好几次。

脏空气让人透不过气来，汽车、大楼和人行道上都覆盖着厚厚的灰尘。每天都能看到流浪狗、猴子和黄牛，闻到附近垃圾燃烧的烟气。但是除此之外，游客还能看到英国殖民主义残留的茶叶罐，以及如梦幻般的美景。

我在印度旅行时，一次又一次地想到鲜明的对比：富裕与贫穷、整洁与肮脏、现代与传统。出了酒店，呼吸着午后潮湿的空气，你会发现，车辆忽然停下来，等着一头牛缓缓地穿过马路。（我主持过一场研讨会，来自印度大企业的100多名CEO参加了会议。我花了两个小时，讨论当地的每一项政治话题。然后，我说错了话："我想，坦白说，现在没有'圣牛'(注)了——都被我们干掉了。"这时，主人严肃地告诉我这个短语的来历。）在孟买和德里这样的城市，一些街道甚至不能按照传统意思称为街道。它们更像是由泥浆和水坑组成的宽阔走道。周围都是卖果、蔬、鱼、肉的市场。鱼和肉要么挂的时间太长了，要么有虫子在蠕动，要么掉进了水坑，只等店主人利索地擦干净，再挂回去。

转到另一个角落，可口可乐、沃达丰、百事——在营销和产业的光鲜之下，你会看见一个盛装高贵的印度家庭，四天的婚礼已经办到第三天；或者，一对夫妇骑着老式摩托车，排气管里冒出一股黑烟；小伙子穿着标准的商务套装——白衬衫加黑裤子——他驶过坑坑洼洼的路面，身后的女朋友紧紧地抱住他的腰，而她穿着一件明亮的青蓝色裙子，双腿耷拉在摩托车一侧，谨慎地保持与车轮的距离，同时摩托车疾驰过水坑，激起的水花溅到行人身上；狗叫声、鸡叫声、汽车喇叭声和行人嘴里的各种方言交织在一起，到处都是粪便、汗水、动物、烟雾和泥土的味道。

印度的人口密度是美国的10倍。在那里，没有谁能真正地一个人待着。无论走在哪一条人行道上，你都不是唯一的行人。任何一幅街景中，都会有别人的身影。上看下看，左看右看：无论你看哪儿，不同年龄段的男女和孩子都在窗口徘徊，边喊边打手势，突然，你看见附近的屋顶上，有两个人光着身子，身体扭抱在一起。无论从表面上，还是从实质上看，印度都是个五彩缤纷的国家。所以，我在孟买的第一天夜里，反复问自己：在印度，颜色大体上意味着什么，有什么特殊含义吗？后来，我深入印度消费者的家里，做“潜台词研究”时，发现了复杂的答案。我直接面对了两代人之间的精彩故事，这是印度婆媳间长期存在的问题——有些姑娘嫁给丈夫时，才只有15岁。

去过电影院或看过电视的人都知道，婆婆是经典笑话的老梗。她吹毛求疵，爱管闲事，爱插嘴，以为自己什么都知道。在美国，由于各个家庭住得越来越远，几代同堂已经是过去时了。围绕婆婆的幽默故事渐渐过时了，变得跟20世纪60年代初的喜剧节目一样。

印度可不是这样。在印度，家庭与家庭之间的关系，西方人是看不透的。每年，有将近800万印度少女，嫁给父母为她们选的小伙子。在婚礼前，许多少女不准见到新婚丈夫。据《纽约时报》报道，如果这些女孩反对包办婚姻，“那等待她们的就是暴力，甚至是谋杀”。拿2014年的一个例子来说，“由于违背父母意愿，一位21岁的新德里大学生被掐死了”[4]。一旦结完婚，新娘就搬到新郎家里，直等他们的儿女成年，再重蹈覆辙。

新娘搬到陌生人家里，以儿媳妇的身份煮饭、打扫、生孩子，全都在婆婆的眼皮底下。印度婆婆是一家的主人，主管一切内政事务。她知道买什么吃的，怎么做最好吃。她知道怎么抱新生儿，哄孩子睡觉。在某些极端的例子中，新娘不准碰长辈，甚至不能在长辈面前说话。新娘出嫁时，娘家会陪嫁一些金钱、首饰或其他财物。从形式上

讲，嫁妆的概念可能是违法的。但是，在印度许多农村地区，还保留着这个风俗。

印度的这种婆媳关系既不是夸张，也不是说书。婆婆在印地语中是“Mummyji”，意为“尊敬的母亲”。由于印度普遍存在这种问题，带来了将近50部印地语肥皂剧，被称为“Saas-Bahu”，可以简单翻译成“婆媳剧”。类似电视节目在尼泊尔、巴基斯坦和孟加拉国也广受欢迎。这说明，婆媳剧不是印度的专属。2014年，德里记者维娜·维努戈帕尔出版了《婆婆》一书。她发表在报纸上的一篇文章说，婆媳关系“是背离印度其他关系的一种关系。这种关系已结倒退了”[5]。最常见的冲突包括儿媳妇的穿着（穿着暴露会不招待见）、长相（这反映了婆婆和丈夫的审美），以及她是否遵守家规和宗教礼仪（这是必要条件）。维努戈帕尔认为，在过去的20年中，婆媳纠纷其实一直在恶化。她认为，婆媳关系造成了许多社会问题，包括家庭暴力越来越多、女性在职场的流失率越来越高等。2013年，《经济学人》报告称：“在德里，广阔提哈监狱关了1.2万名服刑人员。其中，一部分女犯人被关在类似营帐的专门牢房里，被称为‘婆婆房’。”[6]她们大部分都是“一时气愤”暴打儿媳的婆婆们。[7]

有人推断，印度婆婆付诸强权，不过是因为她们做新娘时，自己的婆婆也是那样。同时，这个鲜明的例子也印证了，女性在印度文化中的弱势地位。无论怎样，我飞到孟买时，根本没意识到已经进入了战区。

孟买的贫民区已经介绍得够多了。但是，我们以后会看到，它们与巴西的贫民窟是不同的。在巴西贫民窟，贪污腐败成风，毒品和毒贩控制着社区。警察时常突袭，一阵机枪弹火后，生活又回归常态。比起里约热内卢或圣保罗的贫民窟，印度贫民区不是交火区，也不是主要的城市地产区。那里四处杂乱，简陋不堪，通常由塑料、纸板箱、胶合板和金属瓦楞条拼凑而成。墙壁薄如蝉翼，屋顶由锡板搭

成。有些贫民区里，每平方英里能容纳100万人居住。他们所谓的“家”，不过是一个嘈杂的蛇形大房子里的几间屋子。邻里之间，社会联系密切，就像无处不在的印度教。其实，印度教与其说是一种宗教，不如说是一种生活方式。梵文里也没有“宗教”这个词。不用说，也不会有街道编号。所以，到了印度，找个当地的向导是很有必要的。不过，即使是经验丰富的导游，有时候也要找附近的居民画个草图。

开门迎客的人永远都是儿媳。婆婆只会坐在屋里等着，因为她是名副其实的一家之主。

在印度，我见过的“婆婆”外表看起来差不多，甚至有一些典型特征。她们大多身材矮小，年龄五六十岁，看起来比实际年龄老很多。几乎所有婆婆都穿着肥大的衣服，不太干净的眼镜上，配着两个厚厚的镜片。不过，我第一眼注意到的，倒不是她们的身材，而是她们色彩艳丽的服装：暗蓝色、海蓝色、粉绿色、淡琥珀色。通过以往对印度的研究，我发现，“奢侈”“富裕”和“成功”的概念与普遍使用的色彩息息相关。这主要是因为，印度的大多数里程碑、典礼和仪式——从出生，到婚礼，再到死亡——都是由多彩的服饰陪伴，甚至是主导的。印度对色彩的重视，始于生命之初。

肥皂品牌“卫宝”（Lifebuoy）就是一个佐证。它于19世纪末20世纪初在英格兰上市。现在，美国和英格兰已经找不到这种肥皂了。可是，在印度，它仍是最受欢迎的除菌皂品牌。这个品牌比大多数手工皂的体积大——大约跟成人的手掌差不多——但是，更吸引人的是“卫宝”标志性的深红色。可以说，在每个印度孩子的成长过程中，都离不开一块鲜红的“救生圈”牌肥皂。这是一种代代相传的习惯，一种对色彩的偏爱。“卫宝”的红色与自然色形成鲜明对比——它的任何特点都跟“自然”没有丝毫关系。可是，在印度，最鲜明的健康标志之一就是瑞士国旗的红十字标志。随便找一家印度医药诊所，用的都是红十字

标志，难怪“卫宝”在印度那么受欢迎。品牌所有者联合利华曾经尝试在周边市场推出“卫宝”肥皂，但连一点人气都没有，可能主要是印度对红色的情有独钟。“卫宝”的成功经验迅速扩散到包装商品界。制造商在每个包装上印上不同的颜色，吸引新一代的消费者。

说起来你可能都不信，不过，我们对颜色的偏好通常源于小时候卧室墙的颜色。几年前，一位欧洲跨国企业请我帮忙，为五六家分公司选择一种颜色。这可不是选择红黄橘绿那么简单。参会的每个人都有不同的看法，不同的喜好。也就是说，我不仅要选择一种合适的颜色，还要说服十几位持不同意见的高管。我做的第一件事，是让他们相信，我们的选择、偏爱和品位都能找到童年时期的渊源。接下来的一周，我让每位委员写下他们小时候卧室墙的颜色。要是他们能带来一张照片，那就更好了。一周后，我们再开会时，我把这些颜色和照片都呈现在演示文稿上。接下来的一个小时里，我们快速浏览了高管成员小时候的卧室。最终，评选人选择公司颜色时，大约80%的人会选择他们小时候卧室墙的颜色。于是，通过研究颜色，我终于明白，为什么印度的谷类食品销售在走下坡路。

要是你去参观一个印度家庭，马上会发现几个细节。儿媳虽然会开门迎接你，但是一旦你坐下来，她就默默地坐着，一句话也不说。要是有人让她说话，她也只是羞涩地说几句。（要我说，即使有些人家里，婆媳关系明显是和睦的。但是，几乎所有的婆媳关系都可以称为“爱恨交加”。）

更重要的是，说与不说都由婆婆说了算。我一开始以为，要是我跟她处不好关系，就别想听到一句实话。所以，我进到别人家里，总会谈论最安全的两个话题：茶和宝莱坞电影。

茶当然是个习惯性话题。主人通常会给客人一杯茶。反过来，客人也应该夸赞茶水的口感。不过，你会发现，印度人摇头的意思，本身就是一门学问——这其中包括上下移动、左右移动、快速有力移

动、偏向右侧、偏向左侧、点一下头、点两下头。有时候，夸完茶水也不起作用——婆婆吝啬地笑了笑，冲我点点头。这时，就该用第二招了。这是我在北卡罗来纳州为洛斯工作时发现的。当时，我从电影《回到未来》里学了一个词。

来印度之前，我看过七八十部宝莱坞电影。“宝莱坞”是指以孟买为基地的印地语电影产业，以及它旗下用混合印地语、乌尔都语等方言拍成的电影。有些宝莱坞电影充满神秘浪漫色彩——比如说，《莫卧儿大帝》就讲述了一个王子与交际花的故事——而其他电影就带有强烈的民族色彩。比如，《印度往事》记录了一个印度小村庄以板球比赛的方式，反抗侵略者统治的故事。总体说来，大多数宝莱坞电影都以轻松著称，都想用一种轻喜剧的方式，描绘一个严肃的文化主题。

印度是一个痴迷于电影的国家。宝莱坞电影是人们的主要谈资。而且，这样的人不是小部分，甚至不是大部分，而是将近100%的印度人。我工作顺不顺利，就取决于能不能尽快建立信任感。我知道，如果我能想起宝莱坞电影里某段著名的对话，而某位婆婆十几岁时正好看过这部电影，我就更有可能建立亲近感。

我欣慰地发现，在宝莱坞电影的帮助下，婆婆们对我的来访渐渐地温和起来。于是，就该征求许可了——因为，有人告诉我，如果客人想跟儿媳聊天，必须正式征求主人的同意。我把婆媳俩分开后，才发现了婆媳关系的真相。

当婆婆带我去厨房，介绍怎么泡茶口感最好时，我的助理还在会客区与儿媳在一起。我继续跟婆婆聊天，我的助理也开始委婉地询问儿媳。于是，我就问起婆婆对儿媳的真实感受，助理也问起儿媳对婆婆的感受。通过采访相差20岁的两个女人，我深入调查了在印度婆媳两代人眼中，世界都是什么样子的。

最后，我把话题转向食物和烹饪上。我最常问的问题是：“你们家谁做饭？”这也不是个小问题，因为我得到的答案将决定谷物早餐该卖给婆婆，还是卖给儿媳。

不幸的是，这是个有争议的话题。婆媳俩都声称自己掌管厨房。

虽然我是靠观察力吃饭的人，但在为顾客做家访时，我还是漏掉了许多明显的问题。别忘了，我经常出现在一个陌生的国家，不得不观察许多新面孔、新环境、新统治者、新的肤色、新的着装方式和新的行为习惯。要知道，在俄罗斯远东，我家访了几次，才发现冰箱贴的存在，以及它们在顾客生活中扮演的角色。在印度，我错过了厨房里许多司空见惯的小数据，那些细节很容易被人忽略。

我参观的每一间印度厨房里，靠近炉子的地方都会放一个调料盒。大多数情况下，那是一个封闭的圆形金属容器，类似于西方的饼干罐。打开后，盒子里装着五六个小容器，里面装着印度最常见的香料颗粒和调味增甜的粉末。颗粒主要包括小茴香、黑芥籽和葫芦巴。粉末主要有香菜粉、姜黄根粉、红辣椒粉和辛辣香料粉（肉桂、豆蔻、丁香和胡椒混在一起的粉末）。调料颜色鲜艳，超凡脱俗，明黄翠绿，让人不由得驻足流连。

这是一条小数据。但在当时，它对我没有任何意义。婆婆们似乎是炉子和烤箱的所有人。许多婆婆会描绘她们爱做的招牌菜——其实，就是她们年轻时给自己孩子做的菜。一二十英尺外的客厅里，我助理听到的完全是另一回事。按照印度儿媳的说法，她们才是全家饮食的负责人。她们要负责购物，决定为自己的宝宝买什么。

在世界各地，厨师一般把常用调料放在炉子附近，就像把食品饮料随手摆在冰箱的前部和中间。我在孟买家访了一周后，开始请婆婆们让我看看调料盒里的调料。第一次获得允许后，我发现调料没什么明显的摆放顺序。等到了另一户人家，另一间厨房，看到另一个调料

盒，却发现五六种调料的摆放位置与上一家完全一样。靠近炉子和烤箱的，往往是盒子里颜色最鲜艳的——被煤烟熏黑的黄色小豆蔻、火红色的辣椒粉——而色彩越单调的颗粒，离炉子就越远。为什么呢？一天下午，我从一户人家赶往下一家的路上，突然恍然大悟。

离炉子最近的粉末，跟大多数印度婆婆的衣服颜色一样。不仅如此，屋里挂着结婚或添子等盛大仪式上拍的相片，相框也是那个颜色。直到那时，我才意识到，那些调料是在向我诉说着什么。与我助理从儿媳们那里听到的不一样，在印度人家里，负责做饭的其实大部分是婆婆。调料的颜色就证实了这一点。

然而，单凭一条小数据，无法形成有效的假设，也无法支撑一个商业决策，因为商业决策包装的外观和设计一样重要。这次，我同时问了婆媳俩，能不能进她们卧室看一看。大多数儿媳不是跟孩子住在一起，而是与丈夫共用一个卧室。里面的墙壁通常是灰白色、淡黄色或沙黄色。婆婆们的卧室就不是这样。她们的卧室墙像她们的穿着、她们做饭用的调料一样五彩缤纷。然后，我的一些发现最终对谷物包装的色彩产生了重大影响。

通常，我们挂东西时都会选择最佳视角，无论是画、海报，还是镜子。一幅画的高度，通常稍高于平视的高度。我们挂的镜子，通常能照到我们的脸、头发、脖子和肩膀。我们偶尔也根据在床上、沙发上或我们喜欢坐的地方，选择我们放东西的最佳视角。但是，看了一间间卧室后，我发现，印度墙上的艺术品挂得不高不低，与主人的视平线完全一致，就在视线的正前方。我记下了这个细节。

在深入研究前，先来看看针对西方世界当地人的一个试验。想象一下，你刚刚从烘干机里取出一堆干净温暖的衣服。你往篮子里放衣服时，被一阵清新的花香或新鲜橘子、柠檬的果香包围。你洗衣烘干时，可能正值数九寒冬，但从烘干机里取出衣服，就能闻到水果、鲜花和春天的味道。大多数美国人和欧洲人没意识到，广告商和气味专

家已经说服他们，与新鲜概念关联的是时令鲜花或柠檬香味。这种现象在美国尤其普遍。因为在美国，香味添加剂很重，但味道很淡，不仅不易察觉，还容易引起情感共鸣。

在东欧和大多数发展中国家，就是另一幅风景了。几年前，我在俄罗斯帮人创制一种花香型洗衣剂。当时，我发现，世界各地的人们对“新鲜”的概念真是各式各样。作为一个概念，新鲜通常与产品是否真的“新鲜”无关。根据我在全球范围内的研究，新鲜与产品的失效期毫无关系。比如，在法国，“新鲜”通常是指保质期有限的食品或饮料。在消费者的印象里，他们要赶快把它们做好吃了。在法国，由于皮卡尔（Picard）冷冻食品商场的普及，“冷冻”被消费者视为“新鲜”的代名词，就像密封的螺旋盖包装一样。相反，货架期较长的产品通常被认为是“不太新鲜”。在世界各地，我经常让消费者腾空冰箱，然后按照新鲜度换掉每一件产品。最新鲜的放在最上层，最不新鲜的放在下层。在美国，我经常惊奇地发现，许多消费者认为，比刚拌好的沙拉还新鲜的产品中，有亨氏番茄酱和好乐门蛋黄酱。

为什么这款新洗衣剂一开始不受欢迎？在寻求答案的过程中，我发现，俄罗斯消费者与西方人对“新鲜”的概念不一样。在俄罗斯，衣服洗完后，通常挂在后院的晾衣绳上。那么，老婆婆们怎么知道，她们的衣服有没有通过“新鲜”测试？她们把鼻子贴近衣服，闻到的味道里有风、纤维、泥土、湿气和零下几十度低温下变硬的衣服纹理。目前，在我采访的俄罗斯消费者中，这种香味是最受欢迎的。花香型洗衣剂出现滞销，也是这个原因。花香味不仅无法引起俄罗斯人的情感共鸣，还会让俄罗斯人不自然。最后，我说服那家洗衣剂生产商，完全去除了产品的花香味。然后，我们模拟了冷空气、泥土和户外的味道，那款洗衣剂又开始畅销了。

对儿媳做完潜台词研究后，我想起了在俄罗斯的经历。我开始约上印度女孩到当地大学、茶店和咖啡店里（印度的咖啡是甜的，而且

以牛奶为主，跟西方人喝的不一样）。我的任务很简单：了解成为儿媳前的印度女孩。参观完她们的宿舍，看完她们的脸书页面，我清晰地发现，西方意象对她们的生活有着怎样的影响。她们有西方歌星的照片，她们“喜欢”许多西方品牌，也喜欢韩国品牌，喜欢苹果，也喜欢三星。在印度，主持家务的到底是婆婆，还是儿媳？在搜索答案的过程中，我越来越相信，儿媳在印度厨房里几乎毫无地位。证据包括调料的颜色，也包括婆婆卧室墙的鲜亮色彩。

我完全忽略了什么——某个完全改变游戏规则的本质特征。是气味。是灯光。它闻起来像玫瑰。简单说来，在印度调料和粉末的香味中，混合着花香型洗洁精的淡淡味道。这是一种极其西方化的香味。据我所知，印度婆婆和俄罗斯婆婆一样，都喜欢自然的、户外的“新鲜”。她们永远都不会用这种洗洁精。那么，如果在一个传统的印度家庭里，出现这种西式水仙花味和玫瑰香，结果会是怎样的？

有些地方不对劲，有些地方有问题。据我所知，在这个国家，对于传统一代来说，雨水和泥土等“自然”的味道能让人产生更多情感共鸣。那么，花香怎么在印度发展？我意识到，答案是，21世纪的印度婆婆渐渐地发现，她们自认为“现代”和“时髦”。这可能要归功于网络和低成本的智能手机——她们大多数都拥有的所谓“功能手机”。这时，我访问孟买和德里当地的大学时，闻到的花香味一下子讲得通了。那些年轻女孩使用花香味是因为，那是她们第一次离家。

我之前提到过，印度和中国都是地球上污染严重的国家。大多数年轻母亲有理由担心，污染可能会对孩子的成长与健康产生影响。她们意识到印度的卫生问题。在这个国家，到处都是细菌。全球20个污染最严重的城市中，印度城市占到了一半。[8]在西方世界，对天然和有机的概念，人们还存在争论。相比之下，在印度，天然是个相对新鲜的概念，尤其是与婴儿相关时。那么，从印度年轻母亲的角度看，什么颜色最能让人联想到“天然”？

于是，我进行了一项实验。我让婆婆和儿媳们分别列出一组颜色，从“最新鲜”到“最不新鲜”排列。一周后，我总结出了结果。我困惑地发现，这两组结果差异巨大。甚至，她们对“新鲜”的定义完全相反。可以说，她们在用不同的方式感知世界。对印度婆婆来说，“天然”就是指她们的调料颜色。她们认为，色彩越艳丽，调料就越新鲜。深紫、橙黄和荧光黄：这是她们心中最新鲜的颜色，这从她们的衣着就能看得出来。印度老太太穿的颜色，跟她们用的调料颜色一样。这么做是为了从视觉和感觉上，都做到“最新鲜”。相反，印度女孩越来越受到西方意象和观念的影响，都不约而同地喜欢绿色。

双方打成了平手。就像在印度家庭中，婆婆与儿媳在支配权的较量上，经常会打成“平手”。可是，说到底，双方都没能获得对内务的完全控制权。双方都不是家庭的绝对控制人。但总体而言，印度婆婆负责烹饪，儿媳负责整理和洗碗。

那该怎么做呢？结论很清晰，但又是个大挑战。至少，在我看来是这样。谷物食品生产商面对的，是两个完全不同的群体。她们不仅共享一个家庭，还平分这个家的“情感监护权”。无论我们的新包装怎么设计，都要同时满足这两个敌对的决策群体。印度婆婆喜欢生动多彩的包装设计。而这在儿媳看来，这样的色彩显得做作，跟天然有机是完全对立的。

我要想出一种能同时吸引婆媳两代人的包装策略。为了保证不出错，我要用一种非常成熟的视角看待这个世界。这个方法我已经用了许多年了。

我第一次用这个方法是在英国。

1981年，从一辆货车上下来一批新英格兰的老年男人，他们进了新罕布什尔州的一栋建筑里。那里以前是个修道院，后来翻新用来做试验——试验的主导者是哈佛大学心理学教授埃伦·兰格，她把试验称

为“逆时针测试”（Counterclockwise Test）。参与试验的都是七八十岁的男性，身体大多面临那个年龄的尴尬。但是，他们一进门，就看到完全不同的情景，甚至连年份也变了。1959年又回来了。老式收音机里，放着纳京高[注]和佩里·科莫[注]的音乐。一台黑白电视里，播放着1959年的综艺节目，甚至是广告。屋里没有镜子。参与者要听从明确的指示：不仅鼓励他们交流关于这个时代的回忆，还要尽可能变成自己20年前的样子。他们要用现在时谈论1959年发生的事情。

一周后，第二组男性也加入了同样的试验。对第二组的要求是，不能假装自己回到年轻时候，而只能以回忆的方式思考和谈论经历。在进入修道院前，经两个样本组同意，医疗小组采集了他们的生命特征，包括视力、听力、记忆和灵活性等。

按照《纽约时报》的说法，实行“心理干预”的兰格有着出色的学术背景。[9]她认为，为了改善老年人的健康，要进行干预或刺激，让他们的身心在不知不觉中治愈。

5天后，再次采集了两组人的生命特征。无论怎么看，他们的姿势和步态都呈现了改善的迹象。他们的视力和听力都变好了。两组人的身体都变得更加轻快和灵活。甚至，连他们的智商测试分数都提高了。但是，与单纯回忆的那组人相比，假装自己回到1959年的那组人呈现了更明显的改善。正如兰格对《纽约时报》说的那样，第一组人“‘思想回到了从前’，身体机能也跟着恢复了”。[10]

2000年初，我为英格兰萨迦公司一个项目工作时，脑海中一直记得兰格的研究。萨迦就跟美国退休人员协会一样，主要服务50岁以上的男女。萨迦让我认识和了解这些老年人，帮他们设计“萨迦蓝宝石”号游轮，让乘客能找到家的感觉。从直观感觉上，在套房舱里，我想摆放20世纪五六十年代时乘客们熟悉的家具、音乐、电器、色彩和

游戏。这样做的目的，是尽可能巩固乘客间的联系，为他们呈现成长的时代。

更难的是，还要让萨迦的管理者明白，理解老年人的世界观有多么重要。大多数萨迦员工年龄在三四十岁。我让他们用24小时考虑游轮的设计，并假装自己75岁、80岁，甚至年龄更大。我让他们想象一下，穿上类似消防员的衣服，穿上铝鞋降低灵活性，戴上让远距视力变模糊的眼镜，戴上降低听力的耳塞，按电梯按钮时戴着厚厚的手套。这样，他们就会知道手脚不灵便是什么感觉。带着这种认识和经验，我们继续设计“萨迦蓝宝石”号。“萨迦蓝宝石”号最终取得了巨大成功。这也告诉我，站在别人的立场考虑问题，有多么重要。我打算在印度也这么干。

观察的习惯就像写信一样，是正在消失的艺术。部分原因在于，现在我们一独处，就埋在手机里，无心观察周围的环境。说实话，即使没被手里的数字产品吸引，我们大多数人也不喜欢关注周围的线索链。而且，如果一条线索就能解开全部线索呢?

其实，有时候你必须心怀见解或评论。它们乍一听毫无意义，你却要跟随它们的脚步。最后的结果，你经过一系列的小数据挖掘，只找到一堆毫无结果的线索。但是，你也可能意识到，一个故事开始形成了，故事线索将窗台上的小雕像、半系着的旧鞋和冰箱里的蛋黄酱联系在一起——或者，在这个例子里，一条线索将厨房调料的摆放方式与一代人的颜色偏爱联系在一起。这在印度是普遍存在的。

要知道，即使在孟买、德里和海得拉巴等相对现代化的大城市——虽然沃尔玛在印度8个州拥有和运营着20家最优惠价现代批发卖场——印度其实不存在真正有组织的零售业。相反，以夫妻店为主的私营小店是当地主要的零售形式。在这些店里，几乎每一种食品都按份出售——这是印度不可缺少的一个概念。在泰国和菲律宾，当地人没空间和金钱，没法每周去购物一次。

接下来的几天，我站在人行道上，观察进出商店的婆婆们。当时的气温将近38℃，但是，我坚持站在原地，观察她们在看什么。

我甚至跟着几位婆婆走进店里，小心地走在她们身后。她们瞄了一眼右边，还是左边？她们迟疑了吗？她们为什么停顿？她们伸手去拿的那件商品是在视平线以上、视平线以下，还是与视平线平行？

在萨迦公司时，我让员工站在老年人的立场观察世界。类似的，我试着以一位50岁印度女性的立场看问题。我走进一家又一家店，想站在她的立场认识世界。过了没多久，我发现了50岁时看不到的颜色和图案。全世界老年人的眼光都是一样的。大多数40多岁的人容易花眼。这个医学名词主要指视力“变焦”功能的自然硬化症。我甚至拜访了一位印度验光师。他告诉我，五六十岁戴眼镜的人群，要比40岁人群的平均视力差两三倍。我想，只有我自己发现了印度婆媳间的差异，才算真正找到了解决方案。

一天后，我找到了模仿婆婆们视力的眼镜。我这次弯着腰驼着背回到店里。我没戴假发，也没化妆。但是，我已经接近婆婆们的感觉了。试验结束后，回到酒店里，我惊奇地发现，从一位印度老妇人的角度看，这个世界是多么陌生。

但是，我又回到视力的概念上。从一位印度婆婆的角度看，几乎所有东西的边缘线条都是模糊的。她唯一能看清的就是颜色。问题是，她最不能区分的两种颜色——“天然棕”和“新鲜绿”——正是儿媳们偏爱的。还要考虑其他问题。婆婆们看待货架上的谷物早餐时，采取的又是什么态度、什么角度和什么立场？要弄清这个问题，就要理解超市的实际现象、货架的摆放方式，以及明暗光线扮演的重要角色。

在超市术语里，“阴影线”是指超市货架太深，或顶灯光线角度不对时，落在包装顶上的阴影。不同光线的交错，以及产品上的光照，

会让许多产品留在阴影里。印度婆婆盯着谷物包装时，起到显著作用的也是阴影线。同时，从她的身高和角度看，她看到的其实是最理想的。那里有她最喜欢和最欣赏的颜色，那些明艳的色彩充满活力与生机，是在告诉她，眼前的产品很“新鲜”。

现在，我该转变角色，模仿一位20岁左右、腿脚灵便、视力清晰的印度儿媳了。从她的角度看，这个世界完全是另一派光景。她看不到包装的底部；她只是瞄一眼包装顶部，然后再朝下看。我发现，从儿媳的角度看，装谷物的容器颜色犹如调料一样明亮。这是老一代人喜欢的颜色。但在儿媳看来，这就是一个装满化学物质的糖果盒，跟“新鲜”和“天然”差得远。相比之下，由于阴影线的存在，婆婆们看清的是包装底部的鲜艳色彩，而不是那两英寸的顶部包装。

我不得不采用两种完全不相容的色码。几周后，谷物早餐生产商采纳了我的新包装设计模板。

过去，一对婆媳出去购物时，往往意见不合，大声争吵，最后买走两样不同种类或不同品牌的谷物早餐。从现在开始，两个女人一起购物时，就会被相同包装的不同颜色吸引了。首先，针对婆婆们的需求，我的解决方案是，将2/3的包装底部换成艳丽、明亮的调料颜色。在包装的一侧，我还增加了一个触觉维度设计，激发老一代人拿起产品的欲望。剩下1/3的包装，是给身材高些的儿媳看的。这1/3要设计成“天然棕”和“天然绿”，并详细介绍谷物早餐的天然成分。

但是，一个包装也不可能只有颜色，还要有人物！在墨西哥，我第一次意识到，母亲与孩子间的牵绊是由几个难忘的瞬间或关键点组成的。当然了，我们的生活通常无非贯穿起来的许多瞬间。但对新妈妈和新生儿来说，情况尤其如此。

虽然人类体重与卡路里间存在着利害关系，但婴儿们通常可以随心所欲地吃喝。新妈妈想让自己的宝宝增加体重，因为对一个没经验

的妈妈来说，体重大就意味着孩子健康。孩子健康了，就代表妈妈做对了。简单说，新生儿的食欲直接影响到新妈妈的内心是否平静。如果新生儿或幼儿喝光瓶中的奶水，吃光盘子，妈妈们不仅会给自己加分，也会得到另一半和整个文化群落的赞赏。在全世界范围内，宝宝们对饮食都很挑剔。但在墨西哥，如果孩子拒绝妈妈准备的饮食，爸爸责备的往往是妈妈，而不是孩子。妈妈们的反应是，给孩子更多吃的，孩子也就变得更重。要是孩子最后变成婴儿肥，就更好了。这样，妈妈们就算赢了。更重要的是，整个墨西哥文化也会大加赞赏。

新生儿与妈妈的每一个“瞬间”会持续大约45秒。最重要的瞬间之一就是孩子开始在妈妈怀里打瞌睡时，随后，就是孩子闭上眼睡觉的瞬间。每一个应答者都告诉我，他/她“觉得”孩子变重了。其他瞬间包括孩子浴盆里洗澡，以及新爸爸与孩子的互动。不过，爸爸们通常很少当中心角色，因为妈妈通常被视为孩子的负责人。据我所知，在巴西和许多发展中国家，最受欢迎的瞬间是新妈妈发现孩子学习新东西时。不用说，这些瞬间其实都是充满情感的。当我问墨西哥的妈妈们有什么感觉时，她们通常回答的是“舒服”“和谐”“信任”和“亲情”。

从营销的立场看，问题很清楚：有没有什么办法，能把妈妈与新生儿的这些瞬间融入某个产品上，甚至是某条电视广告中？谷物早餐生产商能不能也“拥有”一个通用的瞬间？就像柯达曾经“拥有”拍照的瞬间，美国在线公司“拥有”过“您有新邮件”的瞬间，苹果现在“拥有”手指从左到右“滑动解锁”的瞬间，沃尔沃“拥有”安全的瞬间，谷歌“拥有”检索的瞬间，万宝路“拥有”牛仔的瞬间？我招了一个创意团队，帮助公司看清妈妈与孩子间每个瞬间的本质与分量。用形象的说法，一张照片可以传达出新生儿犯困闭眼时的“重量”吗？

全世界的大多数谷物包装上，都会画着一个孩子。但是，印度拥有世界上最严格的广告规则，它禁止人类出现在包装设计上。印度政府不想让小孩和妈妈们食用不健康，或被视为不健康的早餐。印度政

府还认为，如果产品包装印上新生儿的形象，制造商可能误导消费者，让他们以为，他们的孩子有一天会像包装上的小模特一样漂亮。

我们最后在印度推广时，新包装上印了一个宝宝用的勺子，里面盛满了谷物早餐。简单说来，那就是一个瞬间。在一个人口众多的国家，这个包装强调洁白、平常和简单。如果你认真看，还会发现别的细节：两套完全不同的配色方案。一套是针对50岁到70岁的女性，另一套是针对20岁左右的姑娘。两套方案看起来是一样的谷物早餐，一样的包装设计——如果不戴眼镜，你就永远也发现不了差别。

---

1. 圣牛，神圣不可侵犯的话题。——译者注
2. 纳京高（1919—1965年），钢琴演奏家，男中音，主要音乐风格是爵士乐、流行乐。——译者注
3. 佩里·科莫（1912—2001年），美国“二战”后至摇滚崛起的20世纪50年代中期最伟大的流行歌手之一。——译者注

Small Data

The tiny clues that uncover huge trends

| 第四章 |

在快餐、中东影院和酒店泳池的帮助下直击减肥

从本质上讲，我们都有一个归属，或者几个归属。我们拥有自己的国家，自己的家庭，自己的乡镇，或自己的城市。所谓的身份包括我们去哪儿上学，加入哪个俱乐部，跟谁当邻居，我们的家乡在这个国家的哪个区域。性别是归属，职业是归属，政治立场是归属，宗教信仰是归属，我们的朋友圈、年龄，甚至外貌都是一种归属。

友谊可能算一种归属，但它却以另外一种方式在起作用。朋友群会影响我们的外貌。《新英格兰医学期刊》上一项将近10年的研究发现："肥胖会像病毒一样，由一个人传染给另一个人……当一个人体重增加时，最亲密的朋友也会跟着变胖。"[1]这项新研究的主要研究者、哈佛大学教授尼古拉斯·克里斯塔奇斯解释道："其中一个原因，就是朋友会互相影响对肥胖的认知。好朋友变肥后，肥胖看起来就没那么

糟糕了。”简单说来，根据《纽约时报》上的有关报道，根据周围人的表现，我们可接受的体型也会发生改变。[2]

众所周知，肥胖正在全世界范围内蔓延。10年前，根据美国疾病控制与预防中心发布的数据，美国女性的平均体重为166.2磅，仅仅稍低于20世纪60年代美国男性的平均体重。从1960年到2002年的同一时期，美国男性的平均体重增加了30磅。[3]造成这种现象最常见的原因有：美国人的锻炼频率降低了，并且消耗了更多高卡路里的廉价食物；对大多数人来说，仅仅一顿饭的卡路里，就相当于一天的需求。而且，虽然全世界的媒体都在关注儿童肥胖问题，但在《纽约时报》上，一篇关于超重儿童的文章指出：“父母似乎越来越忽视孩子体重的增加。”至少在美国是这样。文章还指出，在肥胖女儿的父母中，大约有70%“表示他们的孩子‘体重差不多正好’。”耶鲁大学预防研究中心主任戴维·卡茨将这种现象称为“肥胖无视症”。[4]

每年，美国人的快餐花费就超过1000亿美元。在欧洲和远东地区，快餐连锁店已经成为日常生活的重要部分。在频繁访问日本的经历中，我开始发现超重儿童的数量是相当多的。在20年前，这可是闻所未闻。麦当劳在日本拥有3000家分店。它之所以流行，可能是因为许多人都付得起“100日元的消费账单”，按照当前汇率折算，相当于0.81美元。这样一个极具诱惑的低价，甚至打破了日本爱海鲜不爱肉食的传统。

据说，世界上超重现象最严重的两个地方是沙特阿拉伯和墨西哥。宝宝的体重与他的健康快乐之间，存在着一种莫名的文化关联。在墨西哥，甚至整个拉丁美洲，肥胖水平居高不下，也有这个原因。2013年，墨西哥超过美国，成为全球“最肥胖的国家”。将近70%的墨西哥成年人超重。30%的学生和1/6的成年人——大约1000万人患有肥胖症。这些数字简直让人震惊。2013年，墨西哥总统恩里克·培尼亚·涅托开始引入全国苏打税，限制消费者沉醉于没营养、高热量的食品。[5]

在沙特阿拉伯，就没有这样的措施。我前文提到过，宗教警察负责执行全国的着装规范。在公开场合下，沙特女性必须身穿“阿巴娅”长袍，除面部和双手外，要盖住全身，还要戴上面纱。各年龄段的沙特男性都要穿上白色长袍，配上披风，头戴白帽或缠头巾。这不仅符合宗教警察的执法规范，还能掩盖人们的体型。反过来，他们不仅会因此不在意自己的身体，也会超脱于别人的日常评价。在这样的文化中，人们在生活中身穿宽松服饰，就不会产生保持健康、保持苗条的社会压力。

与墨西哥一样，中东是全球成年型糖尿病发病率最高的地区之一。在2030年前，预计将近半数的中东人口会患上糖尿病。中东人习惯久坐，且当地饮食大多含糖量很高，主要包括混合甜食、鹰嘴豆泥、碎肉和面包。那里全年气候炎热，人们不愿意锻炼身体，也不愿意从事大多数户外活动——我觉得，天气那么热，说不定哪双鞋的鞋底都会化掉。所以，我通常会把两双鞋子放在行李箱里。中东还是世界上电脑产品和屏幕游戏消费最多的地区。而且，按照传统，沙特女性是不可以锻炼身体的。而沙特男性却“获准”出现在公开场合，甚至可以慢跑。2015年起，沙特女性可以在学校锻炼身体，参加体育项目，但这一变化也不乏争议。根据美国全国公共电台的报道，一些宗教保守人士认为，女孩参与训练“是受到西方化思想的影响……会导致通奸和卖淫”[6]。

体重问题还遗传到了年青一代。根据《华尔街日报》的报道：“约有9.3%的沙特学龄儿童符合世界卫生组织的肥胖指数标准。”[7]许多沙特学校没有针对儿童的健身项目。孩子们只能待在家里、坐在汽车后座或者玩电脑。

另一方面，美国和欧洲的肥胖问题更是众所周知。西方庞大的饮食图书业和美容业，就是在希望与失望的不断循环中建立起来的。平均每过三周到一个月，西方人就会尝试新膳食、面霜或口红。如果不

起作用——不是立竿见影，甚至让人焕然一新——他们就马上换新的饮食法或品牌。南滩饮食法、穴居人饮食法、阿特金斯饮食法、激素调节饮食法、腹部燃烧计划、无麸质饮食法、“别找借口”饮食法——倩碧、娇韵诗、资生堂、茱莉蔻、莱珀妮、海蓝之谜，不同的品牌，但又有什么区别？还有一个问题，超重人群在公开场合通常吃得很少。回到家后，他们觉得饿了，就再吃一顿高热量的食物。至少，在美国是这种情况。我每次去消费者家里，都会看看他们的冰箱。我知道，主人肯定为我的到来做好了准备，所以我面对的是一个精心准备的现场。大多数消费者——包括我自己——的冰箱里，都会精心摆放，整整齐齐。冰箱里的东西闪闪发亮，还挂着水珠，有碗装的芹菜、胡萝卜、水萝卜或圣女果。但从本质上看，羞愧和秘密都属于个人财产。当我在消费者的厨房里蹲下来，看完冰箱底架上的东西后，更印证了这个看法。

冰箱底架是“杂物”回收站——奶酪、冷盘、面包、酒水、巧克力棒。消费者们把不健康的食品搁在一边，借此说服自己，他们吃得比实际情况要健康。根据我多年的发现，鞋子堆里可能藏着六包苏打水，储藏室里大概藏着薯条。还有一次，有个人的卧室地板下，藏着一大堆巧克力和妙妙熊软糖。消费者常常解释说，他们买一箱百事可乐或十几袋炸玉米片，是因为买多了更实惠，事实确实如此。不过，研究表明，我们买的苏打水和零食越多，消耗的也就越多。

有时，除了查看冰箱和藏零食的地方，我还会请求看看他们的垃圾。我最喜欢的工作内容之一，就是和当地的清洁工聊天。无论他们生活在世界哪个角落，都能看到、闻到一些特殊信息。我们大多数人扔完东西，就很少再想起来了。至少，我们自认为，只要把近期经历和好坏习惯的证据都扔了，就没事了。一位瑞典清洁工告诉我，从封垃圾袋的样子，就能知道这人很多故事。比较自信的消费者从来不用塑料绳封口，只是把塑料袋打个结。他说，一个人越没把握，结头或绳子就越多。

垃圾箱里的东西也能传递出很多关于主人的信息。我采访过的另一位清洁工，把垃圾称为“那堆杂七八糟”。经验告诉我，一个人挤完一管牙膏，直接不带盖扔掉，那么他可能在谨慎地攒钱。不过，一天结束时，他们会给自己花钱，好像要补偿先前的漫不经心。如果顾客扔掉的牙膏盖拧得紧紧的，他们就很少愿意放松，不愿意暴露自己的性格，也不会奢侈放纵。用完半管牙膏就扔掉的顾客，通常没有用完牙膏才扔的顾客安稳。所有这些……都来自一个垃圾桶。

几年前，麦当劳欧洲公司请我设计一款健康的“欢乐套餐”。由此，我深入研究了肥胖和快餐话题。这份工作最开始在法国，后来又到了欧盟和美国——补充一句，在那些地方，我的想法都被婉言拒绝了。后来，我的想法又重回欧洲，在德国和其他几个国家得到最终实践。

首先，说明一下相关情况。作为全球最大的食品连锁店，麦当劳在118个国家和地区拥有35000家门店，每天能接待6800万名顾客。不过，大约10年前，麦当劳正面临公关大危机。2001年，记者埃里克·施洛瑟出版了揭露快餐行业的畅销书《快餐国度：全美餐饮的黑暗面》。这本书展示了主要快餐经营者不愿透露的惊人内幕。三年后，电影导演摩根·斯普尔洛克推出了纪录片《麦胖报告》。纪录片中，他一日三餐只吃麦当劳。吃了整整一个月后，他的身心都发生了变化。实验结束时，斯普尔洛克增加了25磅，整个人变得低沉沮丧，昏昏欲睡。他的胆固醇飙升，出现了心悸现象。与此同时，一些研究表明，在过去的20年间，欧洲的肥胖水平至少翻了一番。麦当劳发现，它站在了这场“流行病”的风口浪尖——麦当劳菜单成为肥胖和不健康饮食方式的罪魁祸首。就在这个危机时刻，麦当劳欧洲公司的首席营销官问我，能不能想办法重新打造“欢乐套餐”的概念。

麦当劳在欧洲最大的市场位于德国、英格兰和法国——我就在那些地方做了“潜台词研究”。法国的麦当劳和美国的麦当劳一点也不一

样。法国的麦当劳显得更优雅，椅子更舒服，桌子更结实，装饰更精细、更高档——法国人喜欢艳丽的红黄色，而美国人却喜欢暗淡、低调的深绿色。法国人喜欢麦当劳，是出了名的。法国拥有1200家麦当劳门店，是除美国外麦当劳效益最好的国家。当然了，法国税收高，失业率高，通货膨胀严重。在首都巴黎，物价普遍较高。巴黎郊区聚集着全世界最贫困的人口，麦当劳也算比较便宜的了。

有些评论家把麦当劳在法国的成功，归功于它对法国人饮食习惯和当地原材料的熟悉，包括芝士、油酥点心、杏仁饼干、土豆加食草牛肉、法国长棍面包。麦当劳甚至还专门针对法国大量的伊斯兰人口，推出了清真食品。这一点我完全赞同。并且，我还相信，麦当劳在法国的成功，某种程度上违背了这个国家的饮食传统——法国人每顿饭要吃好几道菜，吃很长时间。所有人都吃完后，同桌的人才能离开。同样的例子还有世界上最大的冷冻食品连锁——法国皮卡尔。它能取得非凡成就，也是违背了法国的饮食传统。皮卡尔拥有500家类似小葡萄酒厂的店面。每一家店都像医院一样，看起来洁净无菌。皮卡尔自有的待售品牌，包括肉类、贝类、土豆、蔬菜和甜点，都摆放在齐腰高的冰箱里。大多数法国女性需要外出工作。在法国，冷冻食品已经成为一种流行趋势，连一些米其林星级餐厅，都会使用冷冻的原材料。

从美学角度上说，法国麦当劳可能跟美国麦当劳不一样。但是，两个市场都遵循麦当劳的核心原则——首要原则就是，麦当劳既不是孩子玩耍的地方，也不是成年人闲逛的地方，而是一家人可以共度时光的地方。在法国，许多人家都喜欢一起去麦当劳。我发现，参观完法国小镇和城市里的门店后，我正面对一个法国人特有的失衡现象。法国人能一家人去餐厅吃饭，对麦当劳的盈利来说是好消息。而且，这也表明，法国父母与孩子相处的机会正在减少。我采访法国父母时，发现两个问题：父母双方都外出工作，觉得没有足够的时间跟孩子相处。

在全世界范围内，20世纪70年代晚期推出的“欢乐套餐”有许多不同的叫法，从加拿大的“Joyeux Festin”，到拉丁美洲的“Cajita Feliz”，即“欢乐盒装小套餐”。那时的“欢乐套餐”跟现在一样，包括一个汉堡、一个干酪汉堡或一份麦乐鸡块、一小份炸薯条、一杯苏打水。众所周知，“欢乐套餐”里还有一件玩具，通常源自当时流行的家庭剧、电影或现存的玩具产品。

我的任务就是，让麦当劳表现出无所不能的潜力——证明健康食品也可以“很有趣”。要我说，这是任何一家公司都没获得过的成就。其实，更准确地说，我所谓的上班，就是去一个奥运会规格的公共游泳池游泳。它位于澳大利亚悉尼市的滨海郊区，名叫米尔森角。

我喜欢住在有泳池的酒店里，因为我能在泳池里想到好主意。这样的不是我一个人。许多人看到水都会受到启发，无论他们是在沙滩上漫步、用水冲澡，甚至听到水流声、浪花拍海岸的声音。据说，希腊数学家、物理学家和工程师阿基米德洗澡时发现了密度和浮力的定律。作曲家法瑞尔·威廉姆斯每天早晨都重复一个习惯。“我要先冲个澡，许多灵感都是那时候想出来的。”法瑞尔告诉《快公司》杂志。他甚至在淋浴下完成过几首歌。“如果你（的潜意识）不会被自我意识干扰，不会被‘不对，不应该这样’的想法干扰，很多想法都会涌现出来。一旦你开始评判和修改，就失去灵感了……于是，我总是花很多时间站在淋浴下发呆。”[8]

为什么水池、湖泊、池塘、海洋、淋浴和浴室会让人想出好主意？这一点就更难解释了。一个流行的说法是，我们大多数人都不是活在当下，只不过我们自己都没意识到。我们把大量的时间花在谋划未来或回顾过去上。但是，我们游泳、冲凉或洗澡时，只能让自己留在当下，让思想肆意驰骋（不过，越来越多的年轻人告诉我，他们洗澡时会带上手机，放在一臂远的地方，继续收发短信）。当我们积极搜寻答案或解决方案时，往往一无所获。但是，当我们放松下来，做

一些不动脑子的常规活动时，答案却自己出现了。哈佛大学研究者、心理学家谢莉·H.卡森曾说，如果我们被一个问题困扰，任何妨碍注意力的行为都会产生“一个孵化期……换句话说，注意力分散后，你才有时间静下来，摆脱对无效答案的固执”[9]。

同时，在激发好创意上，某种特定的活动比其他活动效果好。在理想状态下，那种活动既要常规化，又要富有创造力，比如跑步、骑自行车或园艺工作。这三项活动中，都包括含蓄的、无意识的动作，同时又充满即兴和偶然，能把完全不相干的想法汇集起来。在我的职业生涯中，我习惯把这些启示称为“水中时刻”。在米尔森角那天，让我想起了有关麦当劳“欢乐套餐”的创意。

那个午后，我一个人在中心泳道游来游去。在某一刻，我意识到，附近有家咖啡馆在卖夏天该卖的东西——热狗、汉堡、炸薯条和洋葱圈。孩子们在浅水区玩耍。我看见，有个孩子津津有味地啃着一根胡萝卜。我记得，自己当时的想法是，“那也许是澳大利亚人的怪癖”。然后，我发现孩子们说的是德语。我游了一个小时，游到一半，想清楚了几件事。

在我看来，“欢乐套餐”最大的问题就是太平淡了。它跟广告上宣传的一模一样，不会带给人多少惊喜，不会激发创意的游戏，也不能产生幻想或魔力。孩子们一打开“欢乐套餐”，就打开玩具，吃掉套餐，只是这样。他们想不到故事，也激发不了想象空间。

新的“欢乐套餐”——最后被称为“欢乐套餐2.0”——是被三个泳道激发出来的。我想，每一个泳道代表了麦当劳新儿童套餐的一份原料。一个泳道代表番茄，第二个代表胡萝卜，第三个代表花椰菜。唯一的问题是，找到一个概念，想到一个故事，能把这三样菜集合起来。

在丹麦一个创意小组的帮助下，我很快就想出了主意。从蔬菜本身来看，一碗豌豆、一半花椰菜并没那么吸引人。但是，把豌豆穿成一条项链，把胡萝卜雕成怪兽模样后，蔬菜就突然变得有趣了。在接下来的几周里，我和创意小组想出了一个简短的想法列表，其中就包括为“欢乐套餐”设计一个环保餐盒。我还意识到，如果创意的目的是哄孩子吃黄瓜、番茄或花椰菜，麦当劳就要与迪士尼、梦工厂、皮克斯玩具保持长期联系。

我们想到，如果孩子能自己做汉堡，就更有意思了。我们“欢乐套餐2.0”的第一个创意，是一个手持汉堡的小龙，它旁边放着一个汉堡面包。穿过一片番茄，爬上黄瓜条和胡萝卜做成的“楼梯”，孩子们就能发现一个小型的史莱克或菲奥娜公主。我们的第二个原型“太空”源于“太空飞船”。“驾驶舱”里放着一个番茄，“后门”是胡萝卜，周围是一小袋蜜瓜球，孩子们可以用一根小塑料棒扎着吃。只要孩子们找到藏在“驾驶舱地板”上的三个特殊数字，就能用“密码”打开“太空飞船”，拿出汉堡或鸡块。“欢乐套餐2.0”还有另外几个好处。父母们会发现，孩子们反常地爱上了吃蔬菜。妈妈们欣慰地发现，她们喂孩子的不是垃圾食品。爸爸们把孩子带到麦当劳，也不担心会被妻子骂了。

我把想法告诉麦当劳欧洲的高管时，他们都高兴极了。你可能会问，为什么以蔬菜为主的“欢乐套餐2.0”，不能成为全球麦当劳快餐的主打商品？不幸的是，这个想法成为经营障碍的牺牲品，最终无疾而终。一个公司做到像麦当劳这么大，这么复杂时，想改变流程太难了，要付出的代价也太高了。麦当劳制造了30年的“欢乐套餐”，运营许多专门制造餐具和玩具的工厂——麦当劳是世界上最大的玩具经销商。此外，在新产品上市的18个月前，麦当劳就开始规划菜单。还有许多其他障碍，包括投资新机器，获得新的许可证，教育培训成千上万名员工。连蔬菜本身的保质期，也会成为一种障碍。黄瓜、番茄和胡萝卜不能冷冻，否则就会变软、变形、变味。事后看来，我想如果

放在今天，我对人脉与政治都有了更深的理解后，会更有把握推行“欢乐套餐2.0计划”。但在10年前，这个想法实在让人望而却步。

回到几年前，珍妮·克雷格减肥与营养公司找到我，希望我能想出一个营销创意，既保证顾客的忠诚度，又能提高对减肥人群的品牌“黏性”。

1983年，在澳大利亚墨尔本，两位美国移民——珍妮·克雷格和悉尼·克雷格成立了珍妮·克雷格公司。公司的理念是，减肥就像减少卡路里、用餐分量和脂肪含量一样简单。在美国，珍妮·克雷格拥有450家健身中心。想减肥的人只要走进其中一家健身中心，支付报名费，注册每周的一对一课程，就能接受珍妮·克雷格顾问的指导，选择一份提前设好的冷冻食谱。许多顾问以前也是珍妮·克雷格的会员。一份食谱每天包含1200~2300卡路里。每周，一个客户在早餐、中餐、晚餐和零食上的花费大约为100美元，一个项目的时间大约是12周。相比之下，珍妮·克雷格的主要对手——慧俪轻体——会对几千种食品饮料进行棒点值衡量，要求会员不能超过那个棒点值。

慧俪轻体的会员每周都要参加例会，还会得到在线论坛的建议和支持。简单说来，如果慧俪轻体的使命是让减肥者提升对饮食的认识，珍妮·克雷格的冷冻食品生产线就等于做了许多落实工作。

当初雇我时，珍妮·克雷格是个大公司，在加拿大、美国、法国、波多黎各、澳大利亚和新西兰拥有将近700家健身中心。从2002年开始，一位创始人离开后，公司经历了常见的企业动荡，换了第三位老板。珍妮·克雷格的全球业务几乎可以自动运行，这是利弊参半的事。它拥有组织化的管理结构。但是，它成功的特点与秘籍都不见了。由于要价不菲，会员实际退出率很高。我真的能想出一个创意，让减肥者提升对珍妮·克雷格的依赖，把它推荐给朋友，甚至扮演品牌大使的角色吗?

我在南加州等地进行了将近两个月的“潜台词研究”。随后，我形成了对珍妮·克雷格普通会员的基本认识。我们就叫她卡罗琳吧。（珍妮·克雷格也有针对男性、青少年、老年人和糖尿病患者的个性化项目。不过，大部分客户都是女性。）卡罗琳是一位30~45岁的已婚女性，有自己的孩子。她喜欢看电视娱乐节目，做家务时喜欢开着电视。她还有明显的迷信特质。她不看报纸上的占星图，这一天就过不去。她比普通女性逛易贝网的频率高，比大多数女性买彩票和刮刮乐的次数多。

怎么解释卡罗琳的仪式化行为？（在我看来，那就是迷信。）从本质上讲，答案其实很简单。我们赌博时，大脑会释放多巴胺——当我们接触食物、酒精和性爱时，能够产生快感的一种神经传递素。对我来说，看占星图的目的，似乎主要是想控制一个混乱的世界，反过来又能控制自我。这是许多减肥者生活中遇到的话题。但是，对于珍妮·克雷格会员来说，又能期待什么快感呢？并没有这样的快感。珍妮·克雷格和慧俪轻体都向客户承诺过，如果他们坚持跟着项目走，每周能瘦一两磅。但从这种情况看，瘦一磅似乎还不够。

问题是，像卡罗琳这样的珍妮·克雷格会员，能得到什么补偿呢？当她们查看每日占星图、购买彩票、在易贝网上买衣服和电器时，她们能获得什么？不能获得什么？

当我采访一位52岁的家庭主妇时，找到了解决问题的新方法。她的名字叫简，住在加州卡尔斯巴德郊区。她26岁的女儿住在近郊。当时，我走进了她铺着地毯的家里。我问起照片上穿军装的年轻人，简告诉我，她儿子死在了一场海外战争中。她双眼充满泪水，手指抓紧手腕上的幸运手链。我轻轻地问她，儿子的去世跟手链有没有关系。事实证明，是有关系的。一看到手链上的飞机装饰，她就会情不自禁地想起儿子——他是一名酷爱飞机的空军机师，从很小的时候就开始

飞行。我问道，要是手链丢了怎么办，简摇了摇头。她连想都不愿意想。

为什么女性——甚至包括男性——会戴首饰？几年前，我还没为珍妮·克雷格工作时，曾代表丹麦首饰品牌卓璧思，向全世界顾客问过这个问题。我得到的回复包括："首饰会提升我的外在——把我变漂亮。""人们会注意到你，你也想获得关注，尤其是当了妈妈后。""首饰是非常重要的时尚配件。我戴上项链、手链时，整个精神状态和生活态度都变了。""首饰不受时间影响——永远都不会过时。""首饰会很自然地吸引别人的注意。"最重要的一点，当两个女人试图创建情感联系时，首饰似乎是个关键话题。

虽然卓璧思这个名字不那么押韵，但它是个非常成功的珠宝首饰公司，在荷兰、意大利、瑞士和中国等35个国家都有分店。卓璧思手工打造出不同尺寸的手链、戒指和项链，材料包括穆拉诺玻璃、淡水珍珠、宝石、皮革、玻璃和施华洛世奇水晶。可是，当我开始为这家公司做咨询服务时，还没想到卓璧思的核心顾客会那么狂热。大多数顾客是中年人，能力很强，稍微有些强硬。他们都不十分相信别人。有几个人表示，有人到家里问问题，他们会感觉不自在。许多人告诉我，他们小时候、上高中、上大学时，总觉得被人排挤。表面上，他们可能一直工作努力，小有所成。但从内心上讲，他们喜欢怀疑，容易冲动，内心脆弱，擅长隐藏高强度的压力。卓璧思似乎给许多人一个机会，让他们展现了一个有创意、有趣味、有血有肉的自我。在其他社交情景中，他们从没自然地展现过那个自我。卓璧思还让他们与全球其他粉丝一起，获得了强烈的归属感。

我意识到，卓璧思远不只金、银或玻璃那么简单，卓璧思充满趣味，卓璧思充满人性，卓璧思反复无常，卓璧思几乎像人一样。一位荷兰的卓璧思粉丝告诉我，她每周要花8~10个小时的时间，跟远在南非和亚洲的其他粉丝开国际电话会议。另一位女性把对卓璧思的热情

追捧，比作是她自己家庭的成长。“我小时候，和家人之间就用一种密语交流——眼神、手势、面部表情，”她说，“我现在和孩子、丈夫也形成了一种密语，跟卓璧思的其他粉丝也是这样交流。”而且，卓璧思每种颜色的珠子代表的意义，都“只有我和另一个人懂得”。最重要的一点是：女士们搜集的每一件卓璧思，都是一种荣誉，一种记忆，代表了她们生命中珍视的瞬间或事件。

还是那个问题：这种特殊迷恋的背后是什么？它是怎么开始的？为什么？我接触的大多数女性都当了妈妈。我很快意识到，当十几岁的孩子开始关上卧室门，不让妈妈干预自己的生活时，妈妈们也就开始沉迷于卓璧思了。我接触的许多女性认为，这一刻像死亡一样震惊。毕竟，在过去的15年中，她们都在努力满足孩子的需求和愿望。她们扮演着厨师、司机和知己的角色。在许多情况下，当了妈妈后，她们大多数人有生以来第一次发现了自己的重要性，认识了自己的影响力。可现在，在毫无征兆的情况下，她们被赶出了孩子的生活——至少，暂时在心理上是这样。

我一直关注的真空现象或失衡现象呢？对许多女性来说，没人再需要依赖她们，没人再需要她们帮忙。她们看不到自己的重要性，感觉被人抛弃，被社会隔离。对这些女性来说，这太难受了。

在营销界，“切入点”（entry point）是指身份认知受到挑战，或身份转变的时刻——包括结婚、怀孕、买房子、第一次当父母、儿女长大离家。在这期间，顾客们尤其容易受到新观点和新品牌的影响；对卓璧思的顾客来说，当他们十几岁的孩子关上卧室门时，那个“切入点”就出现了。当加州卡尔斯巴德市的简——珍妮·克雷格减肥会员——谈起过世的儿子，抚摸她手链上的飞机装饰时，我不由得想起了在卓璧思的经历。跟珍妮·克雷格会员一样，卓璧思粉丝也依赖于每天的占星图。许多人还会敲敲木头，祈求好运。每当卓璧思顾客买一个新珠子，它就带上了情感内涵和一定的分量。例如，一位女士向我展

示了一件卓璧思，她说，那是去世的祖母送给她的礼物。另一位女士拿出一个穆拉诺玻璃珠，说是为了纪念女儿中学毕业买的。

于是，卓璧思就有了许多象征意义。通过卓璧思，女性们告诉这个世界，无论年龄与外表怎样，她们都是充满趣味和创意的。戴上卓璧思项链，是展现个人喜好的一种方式，而且还在社会可接受范围内。关于这一点，最典型的例子就是我采访一位德国女性时，她举起了自己的“海洋之珠”。她一生钟爱大海和滨海的风景。她告诉我，几年前，她曾和父亲、丈夫和孩子一起去过海滩。“那是我这辈子见过最美的海滩。我现在还能想起，我爸爸拉住我孩子的手在捡贝壳和海玻璃[注]。”她把卓璧思项链递给我。“那天的每一种颜色——碧海蓝天——都在这串珠子里。”

简单说来，卓璧思跟许多领先品牌一样，对理性和感性都能产生深远影响。有趣的是，英国电影导演阿尔弗雷德·希区柯克恰恰是受到了这种双重性的影响。在许多人的印象里，希区柯克是个讲故事的高手。但是，几乎没人知道，这位导演拍电影时，使用的是两个不同的剧本。第一个叫“蓝色剧本”，完全是功能性的。里面全是屏幕上要呈现的要素，包括对话、道具、摄影视角和场景描述。第二个剧本，希区柯克称为“绿色剧本”，里面描述了电影的内容细节、情感主线或“故事节奏”。希区柯克依赖于这两个剧本。但是，绿色剧本会提醒他，要让观众产生怎样的感受，或者观众在看《深闺疑云》《辣手摧花》或《西北偏北》时，在哪一刻应该有情绪反应。

一些国际大品牌在无意间就用了蓝绿剧本策略。迪士尼董事长及CEO罗伯特·艾格和苹果公司CEO史蒂夫·乔布斯曾经一起讨论过零售问题。乔布斯告诉艾格，零售商应该时常自问：如果店面能说话，它会对进店的顾客说些什么？迪士尼商店会有功能布局，但从情感角度看，迪士尼的“绿色剧本”是想为孩子制造最快乐的30分钟。走进一家苹果店，里面只是简单的木质结构，稀松地摆放着珠宝似的产品，好

像是为了让人想起现代艺术博物馆，而特意做的布置。全食超市对顾客“说”了什么？你走进一家全食店，无论摆在面前的是鲜花、放在刨冰上的产品（许多产品不需要放进冰箱），还是描述产品来源的手写标志，都是想表达新鲜、洁净和本地特色。同时，它还默默地赞赏顾客的眼力，甚至是教育水平。我在洛斯食品时，受此启发也想到了一个策略。我们邀请当地农民谈论新鲜的产品，让厨师给顾客提供最新食谱，打造了一个感性的故事。

我在卓璧思的工作，为我提供了一部分解决方案，用来加强珍妮·克雷格会员的品牌忠诚度。我在迪拜、阿曼、贝鲁特和巴林的工作，给了我另一部分灵感。由此，我确认了珠饰（业内称为“把玩珠”）的重要性。当时，我的雇主是中东最大的连锁影院VOX。我的工作是对电影院进行重新设计。

中东人跟印度人一样，经常去看电影，通常频率是每周三四次。一般情况下，一家四五个人会全部出动。坐下来看电影前，他们会点上一大堆垃圾食品——在世界各地的影院里，都能找到一样的零食，包括热狗、汉堡、炸薯条。在中东，还有五种不同风味的爆米花。（观众按照不同的价格，可以购买三种不同档次的座位。）其实，去中东电影院很像坐飞机。在我看来，当地观众去电影院，不只是看新上映的电影，还想暂时逃避现实生活和真实身份。气候因素也不能被低估。电影院与购物商城一样，能让人从38℃的高温中获得些许缓解。

西方人如果不出国，就意识不到，美国电影、美国演员和好莱坞影像对海外影院和海外市场占据着主导地位。为了打造一个优雅迷人的影院，为观众营造“梦幻”之旅，我告诉管理层，有必要装上厚重的天鹅绒拦绳和深红色窗帘。我从潜台词研究中发现，中东观众喜欢特别的感觉，因为他们大多居住在石油丰富的国家，经常会面对许多一掷千金的富人。经常看电影的观众有印度人、巴基斯坦人和菲律宾

人。他们是该区域的移民劳动力。跟富人的生活相比，长时间的工作简直是天壤之别。

我全身心地投入影院的设计中——该用多粗的天鹅绒拦绳？应该用紫红色，还是深红色？演员肖恩·康纳利、加里·格兰特或贝蒂·戴维斯的轮廓应该落在这里，还是那里？——过了一段时间，我才意识到，70%的观众手里都握着一串珠子。每串大约10~15颗珠子不等。每家人进出电影院时，男男女女都会拨弄手里的珠子。这个小动作频率很高。但是，当观众走进剧院，购买食品饮料时，他们的速度就会更快。

这些珠子有什么意义？通过珠子表现出的区域性焦虑，是不是代表了整个区域的神经系统，还是有别的意义？在接下来的两周，我仔细观察了中东观众买零食、苏打水和其他垃圾食品的样子。拨弄珠子的动作与爆米花、热狗、汉堡、糖果的消费之间，似乎有一种直接的关联。食物的热量越高，营养成分越差，他们拨弄珠子的频率也就越高。当观众买了健康食品、喝水、吃水果时，手指也不会停下来，只会放慢速度。至少在中东地区，珠子似乎成为一个放置自我谴责的存储库。在卓璧思的例子中，它不是一种记忆的印证，而是一种低声谴责的象征。

站在珍妮·克雷格的立场上，如果把这两个创意结合起来，又会怎么样呢？

在做品牌设计的几年中，我意识到，男性和女性都有两个年龄：实际年龄和心理年龄。（我在后面的一章中，会详细介绍这个话题。）男性通常会掩盖年轻的自我，或把那个自我隐藏在虚拟网络中。相比之下，女性就会大方地展现年轻的自我，并通过首饰、毛绒玩具和收藏物品表现出来。与男性相比，女性拥有更多机会，通过身体展现更多东西。在这方面，社会对女性的宽容度也更高。女性最后一寸未展示的地方就是脚底了。也因为这个原因，我一直着迷于克里

斯提·鲁布托高跟的标志性红鞋底。它不仅展现女性的性感、傲慢、叛逆、经济地位（或以上全部），还像是给了鲁布托的其他粉丝一个吻，或朝她们眨了眨眼。

如果我的任务是为珍妮·克雷格留住顾客，让他们成为品牌的非官方代言人，那么换一句标语、免费赠送健身追踪器是不够的。我了解到，美国人步行的频率少于世界其他工业国家的人。一位美国人每天平均走5117步，澳大利亚人走9695步，日本人走7168步，瑞士人走9650步。[10]在一个高度依赖汽车的国家，光是鼓励步行是不够的。我要推出一些看得见、摸得着的东西。我的解决方案就是推出珍妮·克雷格珠饰。

卓璧思在全球的粉丝社区教给我重要的一课：珠饰让许多女性找到了刚刚失去的自我，并获得一种家族归属感、社区归属感。作为一家公司，珍妮·克雷格变得尾大不掉，面临失去社区归属感的危险——社区归属感，就是它的"绿色剧本"。

具体的想法是这样的：如果珍妮·克雷格的特训咨询顾问给减肥者发一个免费的幸运手链，结果会怎样？手链不用价值很高，也不能粗制滥造。幸运手链的每一个珠子，都代表着经历、成功、希望，甚至是偶尔的挫折。通过小数据挖掘研究，我发现，对于珍妮·克雷格的许多会员来说，如果体重涨了一两磅，他们往往不愿意告诉公司顾问。基于这一点，我发明了一种"免罪珠"。如果珍妮·克雷格的会员体重增加，顾问就会给她一个"免罪珠"，好像在说"小错发生，平安无事"。那个珠子就是对减肥计划的标记、承诺和投入。而且，它能让减肥者哭出来。

耶鲁大学的一位减肥专家告诉我，她曾经的目标之一就是让人大哭起来。这不完全是坏事。人们哭的时候，脑海中会产生一个"标记"——那是他们难忘的时刻或经历。她指出，改变就得经过泪水。只

要手机和平板电脑永远存在，“改变”的概念就会逐渐消失——这种改变是指，在一种完全不同的情感状态中寻找自我。人们想减肥时，最关键的就是改变。所以说，当专家让客户哭起来时，就更有可能顺利执行膳食计划。会员们减肥受挫或进入“安全带期”时，就会哭起来。（许多潜在会员参加减肥计划，正是他们扣不上汽车安全带、感受消极情绪的那一天。）

我在前面写到过，我在为洛斯食品做咨询时，我引入了把有价值物品交给顾客的亚洲传统。来到珍妮·克雷格后，我又用了一次这个方法。根据公司规定，顾问给会员幸运手链，必须双手递出。而且，双手递东西也传达了一种意思，这份礼物背后是一颗真诚的心。它代表了人与人之间的契约或交流。我只是希望为珍妮·克雷格创建最强大的心理关联与情感关联。每个珠子代表的不只是得失成败，还有各种回忆。

在接下来的几个月，经过在美国范围内的试点实验和后续的小规模展示，珍妮·克雷格的顾客保留率有了明显增长。通过宣传幸运手链概念，珍妮·克雷格的退会率差不多降了一半。正如一位美国高管告诉我的那样，“这相当于把最初报名的人数翻了一番。”推出珠饰项目仅仅3年后，珍妮·克雷格就紧紧跟上了慧俪轻体的市场份额[11]，与行业新秀营养系统（Nutri System）、区域减肥（the Zone）等不相上下。有一个由医生和政府官员组成的独立组织，还将珍妮·克雷格推选为美国排名第一的减肥计划。取得这样的成就，没有别的秘诀，就是因为公司“王冠上的珠宝”——或者，我应该说是“手腕上的珠宝”。

---

1. 海玻璃，指的是在海水中或海滩上经过长时间的海水海沙打磨后失去棱角，变得如同鹅卵石般圆滑的人工废弃玻璃。——译者注

| 第五章 |

被赛马、衬衫领、宗教信仰拯救的巴西啤酒品牌

我曾在哥伦比亚麦德林当地的一家电信公司工作。麦德林市最贫穷的社区之一——特莱斯社区（Comuna Trece）。我听说，它拥有全球最大的自动扶梯，有12层楼那么高。扶梯于2011年向公众开放，首次将麦德林郊区与市区连在一起。我去过很多地方，但我没时间逛旅游景点——我的想法来自观察人，不是观察名胜古迹——但是，麦德林的电梯好像很有吸引力，电信公司的高管也同意跟我一起参观。

20分钟后，我们坐上一辆出租车，往特莱斯社区走。突然，司机不打招呼就把车停在了一边。他担心自己的安全，改主意了——特莱斯社区是偷摸拐骗的高发地区，黑帮势力横行。我和那位高管又拦下一辆车，那位司机也不愿意带我们去。我们来回打了五六辆车，才到达目的地。

麦德林这部电梯现代时尚，完美无瑕。弯弯曲曲的红顶下，是357层楼梯、楼层和平台。电梯把棚户区一分为二。楼梯下面，一队身穿红色衬衫的居民走来走去。他们一边回答问题，一边确保没人会偷走“消失”在地底下的“神奇”电梯。我和那位高管在那儿待了半个小时，才登上一辆回麦德林市区的出租车。后来，那位女高管告诉我，她打算在这一片买栋房子，她的同事听了都很好奇。

几年来，人们都在问我，到访陌生国度时，我会不会感到恐惧。我总是回答：只有我停下来工作的那天，才会感到恐惧。当你屈服于恐惧、担忧或紧张情绪时，感官上就会“装上”过滤器，看不清眼前的事情。可是，为什么我不跟着那五六个司机呢？他们经验丰富，肯定比我更了解城市社区。我的回答是，通常情况下，一个城市或一个国家也会产生一种影响居民的“恐惧光环”——它通常源于几年前发生的大事。在20世纪80年代，麦德林是毒品和暴力的聚集地。几年前，我准备访问尼日利亚时，也有非常类似的经历。人们警告我，要小心随时可能出现的恐怖威胁、电力中断、普遍腐败，以及更多其他问题。以上这些，我都没遇到过。其实，尼日利亚还是我最喜欢的地方之一。

这不是说，几年来，我就没有一两次死里逃生的经历。有一次，我在委内瑞拉差点被绑架。我刚在加拉加斯做完一次主题发言，叫的出租车刚停在机场前，就有两个人过来叫我的名字。其中一个告诉我，他们是为了确保我及时赶上飞机。我根本不相信他们，还隐隐觉得有什么不对。我脑子一转，告诉他们我改了航班。显然，他们对最后一刻的反转感到很意外。我快速上个厕所，他们会不会介意给我看箱子？

要是根本不打算回来，谁会把自己的包丢给陌生人呢？我抓起小一点的电脑包，告诉那两个人，里面装着我的牙刷——我走向男卫生间，进去前还回头看了看。两人看起来焦虑烦躁。这时，我确信有些

不对头。几秒钟后，我从后门出了卫生间。他们看不见我，就伸长脖子，神情恐慌。接下来的15分钟内，我尽全力不让他们发现。我偷偷穿过一系列等候区，在广告亭后蹲下来。在某一刻，我还瞟了眼一辆开走的黑色小汽车。我再也没见过那两个人。其实，我也再没找回我的手提箱。

第一次去巴西的人，都会感到害怕。大多数网站和旅行指南上都会给出同样的警告：去沙滩时，什么也不要带。不要戴任何珠宝或名贵手表。把手机和钱包放进酒店，最好锁进保险箱里。一个朋友告诉我，他跟朋友说准备第一次巴西之旅时，两位朋友说，巴西的器官买卖行业很出名——也许是玩笑话，也许是说真的。他在网上看过许多新闻，都是讲游客突然被迷昏过去，醒来发现肾没了。这跟有关巴西的许多故事一样，也是传闻。

不过，我发现，恐惧光环还是影响了我的几位巴西同事。有一次，我代表巴西麒麟啤酒去北部的萨尔瓦多市采访。接待我的主人不仅给我介绍了一位翻译，还找了一位身高2米、体重200多斤的保镖兼司机。而且，在萨尔瓦多的某些地区，连保镖也不愿意进贫民窟。有一天下起了大雨，我们把车停在一所拥挤的巴西小学前。我发现，我的助理甚至在瑟瑟发抖。我提议说，我们两个人可以下去走几步。这样一来，他也可以告诉我，他理解的社区“恐惧标志”是什么样的。我们就那么做了。任何一扇窗户上都没有窗闩；每一扇门上都没有挂锁。居民们坐在外面，微笑，聊天儿，给自己扇风。助理最后承认了对社区的恐惧，但他也没发现明显的迹象。从那一刻开始，我到哪儿，他都跟我一起去。

麒麟是一家日资饮料集团，主要经营啤酒和软饮料。分公司巴西麒麟经营了许多当地品牌，其中还包括热带啤酒德瓦撒。德瓦撒的意思是“玩乐者”或“淘气鬼”。这款啤酒由当地人创建于2001年的莱布隆——里约热内卢最富裕、最迷人、最具世界性的社区。德瓦撒的标志

一直是一位女性——她一身白色，衣着性感，双臂抱在颈后，双腿跪在地下。

问题是什么呢？德瓦撒后来失去了个性。曾经的优质啤酒变得与其他品牌没什么区别，沦落成一个超市品牌。我的任务是，恢复德瓦撒高档产品的地位。我要打造一个“时尚”品牌——这款啤酒价格更高，能让消费者联想到的生活方式令人满意，甚至难以捉摸。在巴西这样的国家，阶层划分严格，人们非常注重外表，这是一个需要详细解答的复杂问题。

我去过的所有国家中，巴西是形象外表与日常生活差别最大的。据说，巴西拥有全世界最漂亮的女性、最帅气的男性、最迷人的音乐、最柔美的舞者和最灯红酒绿的夜生活。不过，除了里约热内卢部分地区，我在接下来的两个月里，又在巴西找到了几分舒适与魅力。巴西是一个热情好客的国度。不幸的是，它却存在政府严重腐败，基础设施建设不堪重负，教育体系缺乏经费，贫富差异明显等问题。同时，与高度发达、办事有效的北欧国家相比，巴西显得原生态、感性和坦率。一位知名音乐家在里约长大，后来搬到了洛杉矶。他为我总结了在美国和巴西的生活经历。“美国是个适合生活的好地方，”他说，“但我每次去那儿，感觉都很差。”他中断了一下。“巴西是个不适合生活的地方，但我每次去那儿，感觉都很好。”

巴西大约有2亿人口—5个区、26个州内遍布着不同的民族、文化和种族。在巴西的部分地区，当地居民第一次接受印刷媒体。在其他地区，人们刚买了第一台电视机。而在里约和圣保罗这样的城市，年青一代跟世界其他地区的同辈人一样复杂，一样赶时髦。还有一点与我在巴西麒麟的工作更相关。巴西政府根据家庭月收入，把人们划分了五个阶层，分别是A级（富裕）、B级（比较富裕）、C级（中等）、D级（下层中产阶级）和E级（贫穷和文盲的代名词）。

巴西人一出生就要被划为一个阶层。而且，不出意外的话，在可预见的未来中，政府会让他们一直归属那个阶层。一旦巴西人被贴上了C或D的标签，想要改善经济前途或社会地位几乎是不可能的。C或D的标签还表明了一个人的受教育水平。比如说，A级和B级的成员通常接受过高等教育，而D级成员通常没完成高中教育，E级成员根本没上过学。一个巴西人的经济阶层如何，决定了他的孩子去哪儿上学，最后会做什么工作。A级通常是商人、银行家和高级技能人员，C级包括教师、护士和手艺人等为A级和B级服务的人。更通俗的观点认为，巴西人的阶层归属还决定了他的餐饮，他经常去哪种商店、酒吧和饭店。简单说，巴西的每个社会阶层都会"获得"一套品位和喜好——包括衣着、音乐、食品等。这都是约定俗成的。

"告诉受访者，他住的地方没有社会阶层区分，这是社会学家的经验之谈。"1965年，伦纳德·雷斯曼在《美国社会阶级》一书中写道："研究者记下的第一个评论，都是'我们城市里没有阶层划分'……一旦有人说出阶层划分的事实，他们也会记录下来。不过，阶层的划分似乎也被记录成优秀社会成员一致通过的结果。"[1]巴西也逃不过人类学的这个真相。大多数巴西人会否认他们发现的阶层差异。但是，几杯啤酒下肚，大多数人都会告诉你，他们可以根据牙齿、着装和鞋子，看出其他巴西人的社会阶层——尤其对女性来说，看头发和面部特征，就能看出她们的社会阶层。

一般的巴西女性个头不高，体重偏重，皮肤偏暗，头发卷卷的，完全没受巴西湿气的影响。她要么有非洲血统，要么没有非洲血统，因为除了尼日利亚外，巴西是拥有最多非洲后裔的国家（在奴隶贸易时期，巴西是将近500万非洲奴役的目的地）[2]。巴西女性的头发越直，她的社会阶层就越高。所以，在巴西，直发女生的人气很高。（宝洁公司有位高管告诉我，在南美地区，女孩们通常会花费15分钟烫直头发。）巴西、哥伦比亚、委内瑞拉一起超越美国，成为全球整形外科流行的国家，也是出于这个原因。2014年，据《卫报》报

道："巴西拥有全球不到3%的人口，却做了全球12.9%的整容手术（2013年）。其中包括515776台胸部整形手术，380155台面部整容，129601台整腹术，13683台阴道重建术，219台阴茎增长术和63925台隆臀术。"[3]通常情况下，巴西人不会对现在盛行的整形手术感到不安。整形手术的流行，向世界表明了他们对外形的在乎。

我很快意识到，巴西的社会等级有多错综复杂。巴西的民族认同感围绕三样东西：足球、啤酒和海滩。在许多国家，足球都是风靡的体育活动，比如英格兰。但是，在某一刻，大多数英国男孩放弃了成为世界顶级运动员的儿时梦想。我问一些巴西少年，他们未来的梦想是什么。十有八九会告诉我，他们想成为足球运动员。对他们而言，巴西最伟大的球星——贝利、加林查、小罗、卡卡、济科、苏格拉底等——都长久活跃在足坛。但是，在一个像巴西这么大的国家，在体育界取得突出成就的可能性很小。所以，在某一时刻，现实通常是日常生活的残酷与艰苦。

其中一个影响因素是巴西不堪重负的教育体系。由于学龄儿童过多，在基础教育阶段，一半的学龄儿童上午上学，剩下的一半下午上学。除了经济地位高的人，其他巴西人是很难继续接受教育的——因为人们没法参加课后项目或辅导俱乐部。而在美国，许多父母担心孩子上不了好大学，就为孩子规划课程，请SAT（学术能力评估测试）指导老师，报名参加音乐、空手道、舞蹈课和音乐课。在美国的中产阶级家庭，孩子的时间几乎无时无刻不是在计划中的。而对许多巴西孩子来说，生活本身就是即兴创作。

同样，相比美国或英格兰，巴西人很少有人想过回归校园，攻读更高的学位，也没人想通过找个好工作实现"跳级"。在巴西，想改变阶层，只能通过改变消费、外表和商品等因素。这对没有存钱计划的穷人来说，会产生不利的影响。即使巴西穷人在花钱时，也带有自己的地位特征。2015年，《纽约时报》一则关于巴西的专栏中表示："许

多家庭买了平板电视，却没连接公共下水道。许多人说，这4000万人的生活水平提高后，没有成为新的中产阶层，只是‘有钱的穷人’。”[4]世界范围内，只有在巴西，整个生产分类的存在，才是为了让顾客融入上一个阶层。

德瓦撒的目标顾客是所有阶层。但很显然，这个品牌更青睐的人群是B级。为了庆祝品牌起源，我还想让德瓦撒在里约重新上市。这个滨海城市的潮流风尚，通常会在整个巴西扎根。但是，巴西人应该追求什么呢？这是个常见的问题。也正是因为这个原因，这几年来我才从中国香港到意大利……再回到巴西。

在研究巴西人的追求前，我们先问问自己，在五六种啤酒或五六种饮用水中，能不能发现口味差别。在全球范围内，瓶装水的品牌成千上万——洛杉矶有一家饭店，甚至还有专门的荐水师[5]——可是，如果我蒙上你的双眼，你真的能区分两种瓶装水的口味，并真实地表达出来吗？在大多数超市和酒类商店的货架上，同样堆满了啤酒品牌。但事实上，当人们说尝出了喜力啤酒、摩森啤酒或科罗娜啤酒的口味时，他们有99%的概率说的完全是另一个品牌。所以，我们偏爱某个啤酒品牌的背后，到底隐藏着什么信息？

在巴西，啤酒与大多数饮品相比，是与情感最不可分割的一部分。巴西人只要跟亲友相聚，啤酒几乎都会成为主角。讽刺的是，在全世界范围内，包括巴西在内的大多数消费者都不喜欢啤酒的味道。许多人告诉我，他们第一次喝啤酒时，通常都是在小时候。啤酒作为一种代表成年人的符号，已经超越了他们对啤酒的厌恶。这样看来，啤酒就跟咖啡一样。我们大多数人喜欢咖啡豆和现煮咖啡的味道——但是，有人真会喜欢咖啡的实际味道吗？对于这两种饮料，我们的记忆似乎都是第一次品尝的时刻。我们把它看成自己从孩子到成年的一种标志。这一刻的记忆会伴随我们一生，甚至盖过了啤酒和咖啡的实际味道。即便不好喝，记忆也会让我们假装很好喝。

我在巴西的任务就是帮德瓦撒实现转型。于是，我开始晚上泡酒吧，参与不同的当地活动，观察人们喝啤酒的样子。几天后，我弄清了情况。巴西人喝啤酒时，会通过桌上摆放酒瓶的方式，小心地传递出阶层信息。如果他们喝的是好酒，摆放酒瓶时，就会让屋里其他人看清商标。要是啤酒没那么贵，商标一般会朝里放。据我所知，对于许多巴西人来说，喝啤酒的一个核心目的，就是购买足够多的“好”啤酒——比如说喜力啤酒。有一位22岁的巴西人甚至告诉我：“为了在酒吧买一桶喜力啤酒，我和朋友还会专门攒钱。至少在坐公交车回家前，还能体会皇帝的待遇。”

我注意到的另一个现象，是巴西人对气温的关注。在酒吧或街头商店，每一台冰箱上都会显示当前的箱内温度。大多数冰箱的温度都极低——零下4℃是很常见的——这意味着，冰箱里的啤酒几乎是冷冻的。在包括美国在内的世界许多地方，人们都喜欢喝凉啤酒。而巴西人更是这样，尤其喜欢冰凉的啤酒。低温通常能消除啤酒的后味。这表明，巴西人和美国人都不喜欢太苦的味道。

当然，啤酒还起着无可比拟的纽带作用。几乎只有在社交环境下，在一大堆朋友周围，人们才会喝啤酒。啤酒和其他酒一样，起到转换局面、缩小情感距离的作用。但是，怎么处理阶层差异呢?

根据我的潜台词研究，如果一个巴西女性想“跳级”，第一步要做的通常是上网学习，从情感和物质两方面研究自己的阶层。根据这个研究结果，她可能开始采取不同的谈话方式。她可能打算拉直头发，听最时髦的音乐，甚至说服自己接受上等人喜欢的最新风格或方式。我发现，许多巴西女性浏览网页时，就像在参观梦想博物馆，沉醉于A级或B级人的生活方式和常用品牌。反过来，这些品牌也会成为他们通向下一个社会阶层的通行证。

我在此前的文中说过，我们对世界的看法通常是狭隘的，只是围绕我们自身、我们的社区、我们的传统和信仰。但是，是谁影响了我

们买某件商品，帮我们形成某种观点，让我们爱上某个品牌——无论是面霜、手表，还是音乐派别、酒类标签？这不是我们经常思考的事情。可是，当我在线上线下提起这个问题时，人们的答案都是名人。

追溯名人概念的来源，是个很有意思的过程。20世纪60年代，乔治·阿玛尼首先想到给名人发放免费服装，把服装与名人的愿望、魅力融合起来。再往前推10年，在20世纪50年代，“真正的”名人只有十几位。但是，到了20世纪90年代，这个名单有成百上千人，其中包括CEO、厨师、理发师、采访人和聚会策划师。

到了今天，名单上又添加了真人秀明星、YouTube名人等一些子类。2015年，名人品牌战略家吉坦德·塞德夫针对13~18岁的1500位被试者进行了一项研究。研究发现，“在针对最影响青少年消费的一系列特点打分中”，YouTube明星“得分远远高于传统名人，比主流明星更活跃，更特别，更深入人心”。[6]

除了名人，还有谁会影响我们的日常生活？要知道，每一种文化都有默认的话题。这种默认的主题内容包括天气、体育、食物等。通常情况下，两个人第一次见面会说什么？在美国、法国、俄罗斯、黑山共和国，服务员一开口会说什么？世界各地的出租车司机怎么问候乘客，载客过程中会谈论什么话题？两个邻居在大厅或人行道碰面，两个妈妈在公园相遇时，都会说什么？

我拜访完世界各地的人家后发现，我们习惯“读取”的对话脚本几乎没有变化。我所在的国家不同，脚本也会呈现不同的当地特色。不过，大体上也没什么差别，无非就是两个人问好，聊聊天气，互相请客吃饭，互相夸赞对方的衣着。但是，我们什么时候会偏离这个脚本，偏离的原因又是什么？经过为时一个月的非正式试验后，我发现，答案来自我们身边。

有一次，我为雀巢的速溶咖啡部门做咨询工作。我和高管团队意识到，许多现代厨房已经开始推崇时尚极简主义。雀巢标志性的咖啡玻璃罐，已经找不到存放空间了。也就是说，雀巢作为一个对话主题，也消失了——反过来导致了雀巢公司的收入下滑。我的任务是让雀巢咖啡罐回归厨房，回到人们的对话中。我套用了在巴西用过的策略。我在人们的厨房或起居室里放了一些小装饰，通常是咖啡杯、玻璃罐、黄色茶壶，看看能不能影响对话。于是，这些物件或品牌有超过3/4的概率成为对话主题，每次谈论时间为7分钟。在屋里摆放装饰后，我似乎改变了对话的方向，“改变了对话脚本”。

这一认识对德瓦撒的品牌重塑起着重要作用。消费者对一个品牌的看法是可以控制的，有时候还能成为商品宣传词。这对一个品牌来说，是非常关键的。想象一下，代表一个品牌内涵、灵魂和本质的10个字，不再被平面广告或电视广告控制，而是由消费者来控制。随着直发和整容手术在巴西的流行，巴西成为最受“影响者”和“愿望”影响的国家。我先把这个观察结果收起来备用。

我们有些人会使用有色边框眼镜、色彩大胆的项链和耳环、装饰夸张的手包，甚至是橡胶手环，这些也能用“改变对话”的欲望来解释吗？这些小装饰不仅能吸引注意力，还能成为讨论的话题。通常情况下，我们戴的蜥蜴徽章、黑色橡胶手环背后，都有一个故事。而故事的主人公，就是我们自己。当我们成为明星、焦点、讲述者或关注主体时，大脑会释放多巴胺。所有名人都会告诉你，名望和关注很具有吸引力。大多数社媒用户会时不时地晒新闻、食物和美景照片，来收获一堆赞美（“哇哦”“太棒啦”“大爱”），也是这个原因。在脸书、Instagram和推特上，我们都成了自己圈内的名人。

直到几年前，每当我发言时，都会问观众，有没有人戴了黄色的LiveStrong手环(注)。（多年来，我看到许多商人穿着阿玛尼套装，戴着昂贵的瑞士名表，还戴着LiveStrong手环。我补充一句，手环是在中

国制造的。）总会有20多位观众举手。我问，你们为什么戴它？大多数人告诉我，他们戴LiveStrong手环，是为了表明对抗癌的支持。现在，兰斯·阿姆斯特朗兴奋剂风波后，几乎没人愿意戴LiveStrong手环了。我问观众为什么不戴了——是不是因为他们不再相信抗癌斗争了？——大多数人承认，他们一开始戴手环，是为了表现自我，引发谈话，甚至是显示优良的道德地位。

在全球范围内，无论高低贵贱，每个社会阶层都有愿望。但是，这些愿望是怎么产生的？我们多大年龄时，第一次意识到自己渴望没得到的东西？更确切点说，大多数巴西人渴望得到什么东西，或什么人？

我在巴西旅行时，脑海中冒出一个词：卡里奥克。

“卡里奥克”是指里约热内卢的当地人。这个词最初是指移民后裔，带有轻微的攻击性。但到了今天，这个词可以指代任何的里约当地人。它代表的一群人特立独行，生活富足，让人梦寐以求。“想成为卡里奥克，就要学会享受沙滩和休闲生活。”一位巴西人告诉我，另一位里约人这样定义“卡里奥克”：“你要会友好地跟每个人打交道。”还有一些关于“卡里奥克”的定义是这样的：无拘无束，顺其自然，不过分为生活担忧。我采访的每一位巴西人都认为，卡里奥克式生活是里约特有的，也是巴西特有的。

但事实并非如此。其实，卡里奥克式的生活方式是世界上许多“海滨”文化的特点。澳大利亚悉尼海滨地区，也有自己的“卡里奥克”。在南加州、夏威夷北岸和迈阿密南沙滩，也同样如此。这里的沙滩或海岸地区，几乎跟全球各地的滨海地区没什么区别。每一个滨海地区都会强调物质特点，当地人的名望往往跟社会阶层有关。全世界的“卡里奥克”都影响着其他地区的时尚和品牌潮流。我的任务是，试着理解这群人的心理——看看引领潮流的滨海人拥有怎样的思维方式——搜集整理并进行推广。

于是，卡里奥克式情感就成了全世界广泛存在的一系列情绪与愿望，只不过出现了巴西当地人的版本而已。这种情感起源于地中海地区。几年前，我在为中国香港一家全球最古老、最具声望的俱乐部工作时，就已经发现了这些。

长久以来，作为香港最大的社区赞助商之一，香港赛马俱乐部都被视为香港的根本愿望：那是每个人都想加入，却只有极少数人能加入的专属富人圈。然而，尽管俱乐部历史悠久，却面临一个问题——“赛马”的品牌。

自1884年创立，赛马就成为俱乐部最显著的标志，也是区别俱乐部与其他竞技比赛供应商的关键资产。问题是，从2005年到2013年，在全球范围内，有关“马”的谷歌搜索量下降了28%。在香港，这个数字下降了42%。更重要的是，在香港地区，从2005年开始，有关“赛马”的谷歌搜索下降了61%。而且，当地与马相关的儿童玩具销量也迅速下滑，无论是玩具马厩、玩具农场，还是小马玩具。

随后，在香港孩子的卧室中，我看到的情况和看不到的情况，都证实了这些数据。他们卧室里没有跟马相关的玩具，即便有几次看见一个，也只是用来装饰的。香港父母的儿时记忆都是《黑骏马》《黑神驹》和好莱坞西部片。他们从小就对马有一种崇敬—20世纪30年代到60年代，电影行业最流行的题材就是西部片——但是，这种兴趣却没有传给下一代。在父母读给孩子的书中，甚至大部分童书中，马不再是一个主角或英雄形象。除了个别例外，好莱坞甚至都不制作西部片了。马的未来还有希望吗?

在世界范围内，无论是在跳跃、骑马、猎狐、竞技表演项目中，还是在农场工作中，马都代表着自由、美丽、高贵和力量。为了重建这个“骑马”品牌，接下来的几周里，我去了当地的玩具公司和好莱坞。不幸的是，这次“品牌重建”并没有促成成熟的广告活动，而是形成了与自由、希望和力量契合的另一种观点。

我花了许多天观察香港赛马俱乐部的各项比赛。我发现，这群人关注更多的是他们崇拜的人，不怎么在意其他人。如果站在观众席里，是很难发现那种渴望的。不过，要是站在高处，就容易多了。比如说，你站在阳台上就会发现，人们喜欢围着崇拜的人，或视为榜样的人。这就像我们看到政治家或名人的表现一样。

香港的有钱人喜欢展现自己。几周后，我清晰地发现，人们买什么食品饮料，主要看富人买什么。反过来，他们的朋友也会买相同的食品饮料，最终形成一个完整的愿望链。我混在人群中，不由得发现了与愿望相关的第二个维度：迷信。平均一天时间内，我看到许多香港人敲木头、吐三次唾沫、把筷子放在茶杯旁，以祈求幸运。据我所知，迷信已经渐渐融入当地的设计体系中了。2005年，修建香港迪士尼大门时，管理层决定，将大门的角度调整12度，火车站到大门的通道也要稍稍弯曲，取“紫气东来”之意。[7]

那么，香港富豪们又会崇拜谁，愿望与迷信之间又有什么关系？如果你瞄一眼每位香港商人的大衣翻领、穿过香港的一些商场，你都会看到几个字：意大利制造。香港最受欢迎、最著名的餐厅都有一个共同的主题：意大利特色和意大利食物。香港最高档的咖啡厅是意大利咖啡厅，最高端的交易和会议也都发生在意大利餐厅里。我已经不是第一次发现，地中海的生活方式正无意间影响着人类。根据《纽约时报》的报道，在中国内地，你会发现一个名叫克里斯丹妮（Christdien Deny）的意大利主题零售商。它的字体与克里斯汀·迪奥（Christian Dior）有着惊人的相似。还有一个叫弗朗尼·齐拉（Frognie Zila）的服装品牌，它的网站上主要会放威尼斯运河和其他著名意大利地标的照片。[8]同样，日本最受欢迎的咖啡厅都是法国名字（有些名字在任何语言中都没有意义，包括“莫纳丽莎”（Monna Lisa）、“皮埃尔·爱马·巴黎”（Pierre Herme Paris）和“胃口好了，什么都好”（Quand L’Appetit Va Tout Va）。大约80%的日本女孩向往去巴黎举行婚礼——无疑就刷新了LV在日本的销量。同时，还造成了一种俗称“巴黎综合

征”的现代精神状况。[9]根据BBC（美国广播公司）的报道，“巴黎综合征”大约每年会影响十几位日本游客。他们带着对浪漫的期待，来到法国首都巴黎，最后却气得生病入院。“他们发现，巴黎也有粗鲁人，巴黎市与期待中还有差距，”BBC补充说，“面对这样的经历，有些人显然承受不住，就精神崩溃了。”[10]

这种情况在全世界都很普遍——某个外来文化的价值观，可能正好弥补了另一个国家缺失的元素或情感。巴西国旗的特点是，黄色菱形上嵌着一个蓝色天仪球。但是，在巴西国内，却经常能看见红色背景加白色十字架的瑞士国旗。这个标志经常出现在许多药店、健康组织和医师诊所里。在一个混乱的国家，这么做是为了传递出信赖与整洁。

为什么意大利比法国还夸张，能获得全世界的向往？其中一个简单的答案是汽车行业。意大利的汽车行业涵盖了兰博基尼、玛莎拉蒂、法拉利和布加迪。另一个答案是时尚行业。意大利品牌传递了什么样的线索，能让人如此强烈向往，引得香港商人纷纷追随？——意大利品牌能不能给我提供一个线索，帮助扭转德瓦撒？

几年前，还没为香港赛马俱乐部效力时，我发现了意大利蒂埃内（Tiene）被人向往的根本原因。蒂埃内是威尼斯外的一个小城。我当时正在帮助克里斯蒂亚诺·迪·蒂埃内（Cristiano di Thiene）公司发现核心用户——该公司拥有意大利空军品牌（Aeronautica Militare）的特许权。

意大利空军拥有男性、女性和童装产品线。它的服装上主要由臂章、符号和“幸运”军标组成，并与现实生活联系起来。我和品牌设计团队沟通后发现，与卓璧思粉丝和珍妮·克雷格的顾客一样，意大利空军的核心用户比任何时尚用户都忠实，比任何普通人都迷信。

时尚行业类似于三道高速公路。颜色、裁剪和款式随着季节的变化而变化。但是，臂章、图样和标志这样的大趋势可以持续几十年。2008年全球经济衰退后，许多消费者不愿意在公开场合穿高端品牌。但是，无论经济是否衰退，粉丝们都会继续带着自豪感，大胆地穿上意大利空军品牌。除了裁剪和颜色上的变化调整外，意大利空军似乎决心走上时尚界的慢车道。

我在意大利南北部都采访过空军品牌的粉丝。在许多地方，我都看见过代表梦想的标志或纪念品——战斗机塑料模型、飞行员制服、一枚军徽。它们或许藏在衣橱里，或许放在床下的盒子里。我问起时，许多人告诉我，他们从小有个梦想，一直都没实现。他们想成为一名飞行员。他们想让自己变强大，掌控全局，按规划做事。意大利空军的徽章和军标，似乎可以补偿他们儿时对自由的向往。（许多粉丝告诉我，他们最大的梦想就是飞行。）

我又想起来，梦想是让消费者成为时尚一族的捷径。我还注意到，人们的自信心水平与臂章、品牌和标志之间，存在着某种必然的直接联系。空军牌和拉夫·劳伦一样，有两种标志形式，一个标志显眼，另一个标志不显眼。没实现儿时梦想的粉丝喜欢不显眼的标志，还在追寻梦想的粉丝喜欢显眼的标志。

其中一个空军牌粉丝曾是一位飞行学员。他24岁遇到一场空难，昏迷了将近3个月，再也没法实现当专业飞行员的梦想了。他告诉我，他见到自己的第一件空军衬衫，就喜欢上了。我见过另一位25岁的小伙子，他喜欢外套和衬衫上有多个臂章和品牌标志。他告诉我，大多数的早晨，他都喜欢去一家咖啡厅。他最自豪的瞬间，就是军人们走进咖啡厅时，会问他是不是参军了。

意大利空军牌似乎不是一种时尚品牌，而更像是一种嗜好。粉丝们似乎怎么也买不够。他们还认为，自己有义务为品牌吸引更多的粉丝——于是，他们会寻找与品牌价值契合的人群。无论衬衫标志是否

明显，这种价值观都很明显。详细点说，在空军牌的几个产品线中，有一款立领衬衫，反映了军队内部人士才能理解的空军代码、行话和术语。我后来发现，这个特点远比一眼看上去要重要。

我在商场监控中观察顾客时，偶然发现了品牌的关键线索。一开始，也没发现什么异常情况。后来，我突然注意到，有几位顾客表现奇怪：他们拿起一件空军牌衬衫，把领子立上去，再翻下去。这个细节最多持续一两分钟，很容易漏掉。他们是想看看衬衫怎么样好看吗？如果不是的话，他们是在寻找什么？

那天晚上，我来到空荡荡的商场，重复顾客们白天的动作：把衬衫领立上去，再翻下去。我第一次发现，某些空军牌衣领下面绣着文字标志。我回到楼上，回放了监控录像。这时，我才下定结论，衣领下带有文字的衬衫卖得最好。我还有一个发现，许多顾客买完衬衫后，会直接穿上出门——这一反常举动是我不能理解的。这些顾客大约占全部顾客的15%。我重放了监控录像，才弄明白，与其他顾客相比，这些顾客一走出商场，就把衣领立起来，向全世界展示领下的标志。

一周后，我打算去米兰的夜店见几个空军牌的粉丝。围在一起聊天时，我开始发现，“立领族”和“低领族”之间的区别是：有没有排外性。“立领族”围成了亲密的小团体，而“低领族”则分散在屋里各个角落。我跟他们聊了几句，就马上发现，“立领族”来自意大利南部，而“低领族”则来自意大利北部。

我们每个人都会传达出一些线索，表达我们的群体归属。这些线索可能源自我们戴的手表品牌，我们穿的鞋子，我们穿的多层外套，我们穿不穿袜子，以及有没有露出品牌标志。要是你浴室里看见一块肥皂，那你肯定不在北欧。说到这一点，新西兰人就很少用肥皂，它的文化跟斯堪的纳维亚出奇的相似。除了外表装饰，反映归属的线索也可能是一张印着当地机场热线的车尾贴。例如，在瑞士苏黎世，四

位数车牌的主人要比六位数车牌的主人更富裕，人脉更广。在这个世界上最富有的城市之一，不同人群之间就存在这点微妙差别。为了纪念在意大利空军的工作经历，我把这种现象叫作“翻领理论”。提到空军牌衬衫和衣领，我唯一的猜测是，意大利南方人认为，立领更容易吸引女性。

但是，直到第二天，我才发现意大利人行为的一个重要细节。稍后，我还会把它运用到在巴西德瓦撒的工作中。

在博洛尼亚郊外的餐馆吃午饭时，我注意到，服务员倒水、倒啤酒时，都喜欢把水瓶、酒瓶拿得老高。而且，似乎每一位意大利服务员都喜欢这样。其他国家的服务员倒饮品时，都会让瓶子水平微斜。但在意大利，服务员把瓶子喜欢举得老高，好像那样倒得更快，更准。这样的结果是，意大利顾客也喜欢那样倒酒。

我以前在哪儿见过这个动作？答案是巴西。无论在里约、萨尔瓦多、圣保罗，服务员和顾客倒饮品时，几乎把瓶子倒过来，好把饮品尽快倒完。通过意大利人和巴西人的小习惯，我把这两种相似的文化联系了起来。

据我所知，美国汽车品牌雪佛兰的营销团队——杰克·莫顿世界公司——将足球变成了一个绝佳的营销途径。足球与各年龄段的球迷都有着强烈的情感联系。于是，公司管理层就参与到足球赛事中，与全世界球迷形成了特殊的联系。莫顿公司最终与“同一世界足球”项目达成了合作关系。这是一个初创型项目，旨在把坚不可摧的足球送给全世界战区、灾区、难民营和贫困社区的孩子。

我想知道的是，生产软饮料和啤酒的巴西麒麟，也能与巴西足球形成类似的结合吗？我采访了萨尔瓦多和圣保罗的足球教练，就立马发现，巴西急需训练项目和赞助计划，但由于费用问题和国际基础设施建设问题，这些计划很难落实。于是，我又把目光转移到了别处。

多年来，我一直着迷于国际大品牌和世界知名宗教之间的相似性。我甚至采访过来自新教、佛教、天主教和伊斯兰教的14位宗教领袖，试图找出他们信仰之间的10个共同点。我发现，按照重要性排序，它们的共同点分别是归属感、叙事性、宗教仪式、符号性、清晰的愿景、感官吸引力、敌人的力量、福音传道、神秘感和高贵感。想想世界上最有影响力的品牌——苹果、耐克、维萨卡（VISA）、哈雷戴维森、可口可乐、百事可乐、维珍航空等——你会发现，它们或多或少用到了以上方法。比如说，苹果公司的产品发布通常都很神秘。苹果的“粉丝”是世界上最热情的品牌推销员。而且，苹果公司还给用户一种强烈的“归属感”。尤其重要的是，在许多苹果商店里，苹果标志像圣诞星一样，挂成一条不显眼的线条，这是巧合吗?

这十条戒律让人难以捉摸。其中，有一条是社区归属感。在信息时代，我们大多数人都会产生漂泊感。移动经济的发展，让许多人“无处不在”。社区能给人带来亲切感和归属感，但是，“线上的社区”越多，真实的社区就会越少。

对宗教或品牌而言，仪式也同样重要。无论是配着酸橙喝科罗娜啤酒，还是在星巴克买杯密思朵咖啡，只要顾客用的是同一种语言仪式，同一种做事方式，他们就能联系在一起。仪式是顾客加入一个特殊群体的通行证。他们重复某个仪式的次数越多，就越有可能成为死忠粉。这个主题似乎值得探索。尤其要看到的是，巴西的宗教正在走向衰落。

巴西是世界上最大的天主教国家。60%的巴西人自称是天主教教徒，相比1970年的92%，这个数字下降了。据有关研究估算，巴西的天主教信徒将继续减少。“到2030年，巴西的天主教教徒将不足50%。”[11]我以为，巴西人会对宗教异常热情。可是，我却惊讶地听巴西人说，宗教在他们生活中的作用微乎其微。即便他们没说什么，我在许多地方都能看到这个趋势。在天主教的降临节、四季节和祈祷

节，斋戒和禁欲是很常见的。不过，大多数巴西人都告诉我，他们根本不在乎那些戒律。20年前，我第一次去巴西时，每一个房间里至少有一个角落会留给圣母玛利亚。或者，屋里至少会放一个插着鲜花的圣器。但是，在现代巴西，大多数人的“收藏”都是品牌啤酒罐、花瓶、笔筒。大多数巴西人告诉我，如果说宗教的吸引力下降了，那这里指的宗教不是传统天主教，而是新兴的传教方式和唯心教条。

我经过研究发现，电影、电视节目和家庭游戏中的商业符号与做礼拜频率的下降之间，存在直接的联系。我记得，在萨尔瓦多的一个贫民窟，一位十几岁的男孩给我看了一件巴西常见的小塑像：马与骑手的白色小玻璃像。骑手是罗马战士和基督殉道者圣乔治。他因用剑杀死一只恶龙而出名。圣乔治是胜利的象征，却似乎不是宗教胜利的象征。男孩说，他和朋友每周都会进行一种仪式：倒满一小杯啤酒，放在圣乔治面前，保佑他们最喜欢的当地球队——科林蒂安保利斯塔体育会（Todo Poderoso Timao）赢得当周的比赛。一个当地球队似乎能比宗教带来更多归属感。一个啤酒品牌也可以与友情、幸运和归属感联系在一起。

在萨尔瓦多市北部，我无意中发现了当地在售的彩色手链，也叫巴伊亚手环或许愿手链。据说，它源于与非洲神灵、天主教信条的交流。在巴西，据说穿戴某种颜色的服饰，就会呈现这种颜色代表的特点：橙色代表喜悦与热情，绿色据说代表金钱和成长，桃红色代表友谊。与颜色同样重要的，是巴伊亚手环的佩戴方式——手环上不多不少，一共有三个结，每打一个结，就可以许一个愿——而且，要一直戴着巴伊亚手环，直到自然脱落。

如果说巴西的宗教正在衰落，那么，能弥补人们对团结、仪式、归属感和神秘感的期待是什么？能让巴西人觉得他们属于一个群体的是什么？

中国香港、巴西和意大利流行迷信和仪式。我想到意大利的南北文化差距和巴西的东西文化对抗，就知道我发现了21世纪改造德瓦撒的方法。巴西最大的亮点是什么？渴望——展现自我的需求，加入一个群体的需求，宗教与做礼拜在全国范围内的衰落。受到全世界几大宗教的启发，我会赋予德瓦撒三个特性：仪式感、福音传道和感官吸引力。

我曾经做过一个假设——从本质上说，巴西和意大利是两个类似的文化——我开始搜索其他小数据，要么支持我的假设，要么颠覆我的假设。例如，女性怎么做发型？要是她们想染发，最流行的发色是什么？在意大利，女性更偏爱金色染料。（如果你在不同的意大利电视频道间切换，就会发现，似乎每两位女性中，就有一个发色金黄。除了拉直卷发，金色染料在巴西同样流行，因为金发代表着财富和名气。）

如果巴西拥有世界上最爱追求时尚的顾客，那么意大利很有可能告诉我，巴西人到底想要什么。除了服务员和消费者拿瓶子的方式，以及女性染发的方式，意大利与巴西还有其他共同点，包括来自气候、政府严重腐败和天主教堂的影响。意大利和巴西连在地理划分上都十分相似，南方代表“快乐”与“适宜居住”，北方代表商业、效率和秩序。

为了创建归属感，我要做的第一件事就是把德瓦撒与里约人的感性联系起来。据我所知，里约人的真诚、随性和自由吸引着其他巴西人。德瓦撒除了生产啤酒，还在巴西滨海地区选址开了独立的酒吧餐厅，提供自助餐和免费Wi-Fi，当然肯定少不了德瓦撒啤酒。其实，我的秘密武器就是德瓦撒的酒吧。我会把酒吧当作“教堂”或敬拜场所，让德瓦撒“系列品牌”的消费者聚集起来。

南美以“高接触度”的文化著称。也就是说，与北欧相比，两个南美人通常站得很近，接触对方的频率更高，也习惯于更多的感官刺

激。人们认为，北欧、澳大利亚人和北美人的文化接触水平比较适中。在巴西和拉美其他国家，音乐是非常重要的元素。因此，就要为德瓦撒啤酒瓶打造一种触觉和感知印象。我的研究表明，如果我们能用多重感官“记录”一种经历，往往会比单一感官的记忆深刻200%。如果增加社交因素或归属感，我们对这段经历的记忆就会更深刻。

在法国和奥地利，玻璃杯制造商用特定的杯子装特定的酒，生产杯子也就变成了生产艺术品——于是，市场上的酒杯品种就有成千上万个——同样，不同的德瓦撒啤酒瓶，也会呈现或浓或淡的口味。德瓦撒啤酒注重酒香（60%的饮料口味都源自香味），而它生产的酒瓶也将成为喝德瓦撒啤酒独特的新方式。

喝酒的人群会间接暗示他们对眼前的葡萄酒了解多少。他们晃动酒杯，让酒香散发出来，抿一小口，把酒杯举在脸颊一侧。他们一起谈论嘴里留下的香气、涩味、醇度和口味，或者叫作“回味”。他们似乎在说服自己，他们对品酒了解得越多，愿意付出的金钱就越多。晃动酒杯的醒酒仪式已经成为专业的代名词。多年来，我曾经看到，在咖啡厅和餐厅，许多人会下意识地晃动水杯和姜汁汽水。

那么，下一步就是为德瓦撒创造一个特别的仪式。

一般说来，仪式是一种可以改变我们情绪、社交和身体状态的特定行为模式或语言模式。大多数仪式分为两个层面。第一层面注重具象和感觉，第二层面注重抽象和情绪。理想状态下，仪式应该像科罗娜啤酒里的酸橙，或者亚马逊的一键“添加购物车”按钮一样简单好记、易于操作、紧贴现实。

从本质上说，德瓦撒的新仪式就是在尝试“寻找你的口味”——并且在巴西的德瓦撒酒吧快速推广开来。具体是这样开展的：顾客走进一家海边的德瓦撒酒吧，点上一杯酒，服务员会问：“您还要加别的口味吗？”然后，服务员端出来一个品酒托盘，上面放了4个玻璃杯，杯

沿上撒满不同口味的粉末，有盐、柠檬、巧克力等，看起来就像撒盐的玛格丽塔酒杯。（杯沿上该撒多少粉末，我们的服务员都是专家。）顾客可以先尝尝味道，最后按照自己的口味，点一品脱啤酒。到目前为止，德瓦撒的新仪式进行得非常顺利。而且，我相信未来也会非常顺利。最让人难忘的是，新仪式已经与啤酒融为一体，吸引了许多人的目光。他们中间有喝酒的，也有不喝酒的。

我还想逐渐灌输第二个重要的维度：转换。在全球范围内，几乎每个人都喜欢在炎炎夏日里坐在海边。可是，在里约当地，最著名的海滩大多都被游客或上等阶层预订了。就像香港赛马俱乐部的豪华包厢，都是给有钱人享受的一样。不过，在赛马俱乐部，顾客支付不同的价格，都可以通过豪华包厢瞄一眼赛马和外界的景色。为此，我们重新设计了德瓦撒酒吧，好让顾客们转换心情。我的目的是，让顾客忘掉每天的烦扰与抱怨，进入一个“梦幻般”的平行世界。我得补充一句，德瓦撒酒吧里也有一套规则。每个酒吧里都有一支笔、一个笔记本和一个黑盒子。顾客们先把工作问题记下来，放进盒子里，再跟朋友大喝一场。

转换。顾客们想逃避里约的人群、肮脏、灰尘、贫穷和无尽的宗教礼拜。怎么才能帮他们进入更加自由、快乐、迷人的梦想？为此，我们建造了一个巨大的浮岛——我们在科帕卡巴纳海滩200英尺外，建造了一个漂浮的德瓦撒酒吧，里面有DJ（唱片骑师）、冲浪板形的桌子和庆祝岸上所有节日的直播视频。这么做的目的？为了让海边休闲的梦想“接近真实”——却又可望不可即。未来，我们的“德瓦撒浮岛”将出现在里约狂欢节，销售特供啤酒。从里约到圣保罗的街头集市上，也会出现这样的酒吧。

解决了巴西对迷信和仪式的需求，剩下的就看怎么满足人们的愿望了。这时，我不由得回想起，我在为鹰嘴豆泥制造商萨布拉工作时，一位做营销的同事曾跟我说过一些事。他告诉我，在萨布拉工

作，最难的就是改变美国人的餐饮习惯，让他们告别不健康的加工快餐，转换为以蔬菜为主的新鲜健康食品。在他看来，他的任务其实就是改变消费行为。他想让每位美国男性、女性和孩子都喜欢上鹰嘴豆泥。这个梦想似乎不仅可行，还令人兴奋，甚至非常大胆——直到他当面采访了美国中西部城镇居民。他坐在顾客家里，请他们免费品尝鹰嘴豆泥。可是，这个过程却困难重重。

我同事最早的发现是，外行人普遍认为，鹰嘴豆泥就是一种无聊的棕色素食。它属于"新潮"食品，常让人联想到老年嬉皮士、吸毒幻游和扎染T恤。大多数受访对象对他说，他们连碰都不会碰那东西。然后，几个人又采访了经常吃鹰嘴豆泥的人。他们大多数人都表示，"第一次"品尝经历很让人难忘。他们都有一位了解和信任的好朋友——几个好朋友像看门人一样，"盯着"他们品尝。在大多数情况下，这位好朋友会让他们就着一种熟悉的小吃，比如小胡萝卜或薯条。同时，他还会强调，鹰嘴豆泥既卫生又健康。

对"看门人"的认识启发了萨布拉反思自己的营销计划。他们还优先推出前所未有的"品尝实验"计划。萨布拉意识到忠实顾客的价值——他们是未来的"看门人"。不用说，调查数据永远也不会产生这种认识。相反，这种认识来自高度个性化、深入化的人种学研究——也叫小数据分析。

根据我的经验，"卡里奥克"与其说是一个特定群体，不如说是一个通用概念。从夏威夷北岸，到加州马里布和海豹滩的冲浪社区，全球的海滨社区都一样。"卡里奥克"代表休闲生活、体格健美、财富、自由和没有负担——简单说，就是我们眼中意大利南部具备的特点。

两周后，我和团队找了4位显眼、新潮、人脉广泛的"卡里奥克"，任命他们为德瓦撒2.0的种子顾客和形象大使。"卡里奥克"大使运用特有的社交网络，结合德瓦撒的品牌，每月举办文化活动——聚会、时装秀、音乐会、体育活动、艺术展览和慈善活动——让德瓦撒啤酒重

新焕发活力，与顾客真正地联系起来。4位代言人对公众认识产生了巨大影响。他们的职责是播种和宣传品牌理念，让它受到里约社会的追捧，并把这种理念从里约带到巴西其他地区。他们的任务不仅包括促进社媒互动，还要雇用10个“推广员”，对德瓦撒的新闻进行线上线下宣传。

我们通常记住的，不是一种饮料、一种口味，而是喝饮料时发生的故事。有关品牌的谈话越能鼓舞人心，我们越觉得自己是这个群体的一部分。现在评价德瓦撒2.0的发展前景，还为时过早。但是，我和管理团队非常希望，顾客们通过德瓦撒最新的叙事形式聚集起来——这些对话结合转换、希望、仪式和感官吸引力，创造了一种形成于中国香港、发展于意大利的经历……所有追求卓越的人都有过的经历，也就是说，我们所有人都经历过。

---

1. LiveStrong手环，由曾经的环法冠军阿姆斯特朗发起，寓意是让人们坚强勇敢地生活，打败癌症给全球人带来的痛苦。——译者注

| 第六章 |

不见的护手霜

自拍带来的店内时尚革命

就产品和品牌而言，世界不再局限于本地了。二三十年前，游客从3000英里外的另一个国家回来，带回的手提箱里装着许多纪念品——他们从印尼苏门答腊带来芭比娃娃，从博茨瓦那带回木质的动物雕像沙拉夹，从法国盖璞品牌店买回颈部带拉链的毛衣——它们不仅独一无二，有一天还会直接让人回忆起以往的经历。今天，游客里能放进手提箱里的东西，几乎都能从别处、网上和别人手里获得。这样，我们就不用从旅途中发现宝贝了。

不过，有许多西方品牌和公司，俄罗斯顾客和亚洲顾客看了都会觉得奇怪。同样，大部分西方人也不了解某些商场和品牌。之前，我提起过法国冷冻食品连锁皮卡尔。但是，也可以肯定地说，大多数美国人和欧洲人从没听说过“比格先生”。这是一个尼日利亚的快餐连锁，在尼日利亚拥有170多家店面，主要供应“莫伊莫伊”[注]（Moin

Moin）和尼日利亚糙米（Ofada Rice）等当地特色。都科摩株式会社（NTT DOCOMO）呢？占据日本将近一半无线市场的是都科摩，不是美国电话电报公司（AT&T）或威瑞森（Verizon）。“赢百”（Won Hundred）是一个很有前景的丹麦男装公司。它在中国开了眼镜连锁店，起了一个激动人心的名字——海伦·凯勒。它在中国拥有80个店面，主要卖镜架和太阳镜。

也可以毫不夸张地说，西方人几乎没人熟悉塔丽唯尔（Tally Weijl）。这是一个瑞士和法国顶尖的时尚品牌，总部位于瑞士的巴塞尔，标志是一个粉红色的兔子轮廓。

8到十几岁的女孩会把这个品牌称为“塔丽”。它在爱尔兰、意大利、荷兰、波兰、德国、希腊和俄罗斯等30个国家开了将近1000家店。与H&M、Forever 21等品牌类似，塔丽低廉的价格与塔吉特百货公司（Target）的顾客心理价位相契合。那么，塔丽唯尔为什么要请品牌顾问？这个连锁品牌有个问题——没卖出去的闲置商品。多年来，塔丽都一次次地把握住了时尚脉搏——最佳的长度、最流行的款式、最热门的颜色——但是，他们仓库还是积聚了太多没卖出去的货物，价值成百上千万美元。在初期的潜台词研究中，我采访过的少女似乎都不想去参观塔丽的实体店。她们告诉我，那里空间拥挤，毫无秩序，头顶的扩音器大声播放电子音乐，好像时尚行业和电钻行业处于同一个屋檐下，并且融为一体了。这是一种感官超载，而且让人不开心。

在21世纪，少女们对时尚的理解为什么会变化无常？顾客们无论年龄多大，只要在网上能买到打折衣服，就不愿意掏全价。这是一个全球性问题吗？如果互联网转变了实体店的地位和“社交”的定义——这是显而易见的事——那么，有没有什么新方法，能把线下线上两个世界顺利地结合起来？

早在互联网出现的半个世纪前，时装周就出现了。塔丽唯尔和所有时尚零售商都为此烦心。20世纪90年代，时装周最早出现在巴黎。到了今天，它仍在向买手、顾客、媒体和行业专家展示每个季节最新的时尚与设计。现在，在纽约、伦敦、米兰和巴黎，每年都会举办两次时装周。而在巴西、德国、葡萄牙，还有许多民间时装周。在世界其他地方，只要女孩们爱时尚、爱新衣，就会有类似的活动。

显然，把时尚按季节分开，为顾客营造了购买机会。所以，在过去的几十年间，4个时尚季也开始衍生出“早秋”“度假”“泳装”和“成衣”等分支。有些少女只是想跟同龄人合拍，又要稍微出点彩。对于这些少女，“季节”概念会提醒她们，热情的停留时间有多短暂，落后于时尚有多容易。

海外外包生产成了西方零售商和设计师的福音。西方人穿的衣服，大约有98%是中国制造，剩下的则来自越南、泰国、洪都拉斯和世界其他地方。[1]在一个多季节的时尚年，通常需要设计师跟上趋势，提前18个月就预测接下来几个季节的变幻莫测。这是人们不愿意看到的。（在时尚行业，人们除了研究创新的制衣方法，就别无选择。所以，药物滥用、精神崩溃和自杀现象都是很常见的事。）

对大多数零售商来说，过程是这样的：收到裁剪、颜色和尺寸等详细要求后，中国大陆的工厂工人就开始制造衣服。然后，制成的衣服登上集装箱船，开始了长途的跨洋之旅。只要衣服一到目的地，工人们就把衣服搬上卡车，送到销售渠道和区域店面。最差的情况是，集装箱船在运输途中，某种时装或款式意想不到地变换了趋势——蓝色风盖过了黑色风，买家不知道为什么开始讨厌绿色。相反，一些零售商甚至会让船返航，毁掉船上的货物。据说，总部位于西班牙的飒拉（Zara）和其他零售商已经开始在海外货船上生产服装。那些货船上配备大型生产线，可以在最后一刻应对时尚趋势的巨大转变。

不过，每一年，有些商家可以减少由服装销售造成的百万美元损失。例如，意大利贝纳通（Benetton）的整个生产线都是白色的。衣服分配到分销中心后，贝纳通的分析师开始评估现在流行什么颜色，什么尺寸，再让工人对衬衫、夹克、裤子和婴儿服装进行染色和裁剪，适应当时流行的款式和颜色。但是，在一个很难掌控的行业，贝纳通是一个例外，不是一个常态。

与化妆品业一样，服装业的核心理念是欲望、渴望和转变。“着装认知”（enclothed cognition）是一个心理现象，是指着装会影响我们的认知和决策过程。由于着装的影响，面对周围的人们和标志，我们会无意中调整自己的做事方式。我们跟小宝宝说话时，会不会提高嗓门？我们跟老年人打招呼时，会不会放慢语速？我们在父母面前，声音会不会变低沉？我们在宠物面前，声音会不会提高？在警察、医生或消防队员面前，我们的行为会不会改变？在大多数时候，答案都是肯定的。（研究表明，如果穿上医生的白大褂，我们就会密切关注周围的情况。但是，如果我们穿上画家的白大褂，注意力就不会有任何改善。[2]）

着装认知是一个科学研究领域的变体。这个领域叫具身认知（embodied cognition），认为“人类不只用大脑思考，还用身体思考”[3]。反过来，我们的身体会“在大脑里产生不同的抽象概念，再影响我们的行为”[4]。比如说，如果我们带上一个写字板，通常会觉得那天做的事更加重要、更加上心、更加有条理。在无意中，我们会把洗手和道德纯洁联系起来。我们还会认为，一个捧着热咖啡的人比端着冰茶的人更热心、更亲切。而且，当有人要求我们注意一场即将开始的活动时，我们会身体前倾，好像从身体上“遇见”了未来。但是，如果有人让我们思考已经发生过的活动，我们会谨慎地往后坐。[5]

“着装认知”和“具身认知”都是心理学研究的新兴领域。但是，有些人买一套新衣服，觉得可以改善缺乏自信、社交恐惧症等问题。对

于这些人，“着装认知”和“具身认知”没什么可惊讶的。事实上，从早上一睁开眼开始，我们大多数人不知不觉都在寻找一些外部标志，渴望带来转变。我们的智能手机，我们的第一杯咖啡，我们冲个澡、洗个头、刮腿毛、刮胡子、换上工作服，都是转变的仪式。一天结束时，我们卸了妆，换了衣服，又回到原来的样子。我在英国、德国和斯堪的纳维亚半岛时，印象最深刻的是，大量广告牌上都是让当地人皮肤变黑的助晒霜。但在印度尼西亚、印度、泰国和巴西，也有同样多的广告牌，只不过推广的是增白霜。所有人都希望变得与原来有所不同。

我在为塔丽唯尔准备潜台词研究时，遇到了两个障碍：第一，我是一位询问少女问题的年长男性；第二，语言障碍是个问题。在瑞士、法国、奥地利、意大利、西班牙、土耳其、波兰和乌克兰，我采访的少女中，几乎没人说英语。不过，最后也没关系。因为，到最后大多数女孩都会允许我参观卧室。卧室反映的信息，总是比大多数语言表达的信息要多。

每当我走进少年或少女的卧室时，都会随手列个清单。列在第一位的通常是衣服。它们是摆在外面，还是藏在衣橱里？如果有衣服摆在外面，都是什么品牌？墙上挂海报或艺术品了吗？床摆在哪儿，是怎么摆的？床上有床罩、棉被、羽绒被吗？床上有几个枕头？从床上哪些地方看，能证明经常磨损或频繁使用？床离墙上最近的电源插座有多远？主人每天在床上待几个小时？除了卧室里的这些细节，她们平均24小时会自拍多少次？她们在手提电脑、平板电脑和手机上都花多长时间？音乐和视频在她们生活中扮演什么角色？她们大部分时间在哪儿听音乐，看视频？

最后，我对比了女孩在现实中的“家”——她的卧室和她的脸书“主页”。我想说，社交媒体成了最新的卧室墙。正如她们在卧室里的做法一样，脸书用户会把图书、杂志、电影等艺术品和照片上传到“社交

墙”，创建照片拼画和相册。一堆朋友总是在等着浏览。当然了，用户们都要定期更新“状态”——顾名思义，就是在脸书上发表当前的状态。

社媒主页和线下家庭还有另一个关键的共同点：我们在社媒上发布的信息，只有一小部分是真实状态——而现实中的房子里，也通常会展现我们希望中的样子。据我所知，更复杂的问题是，即便创建脸书账户是进入13岁的仪式，一位少年展现更真实自我的地方，也可能是大多数父母不敢入侵的领域——例如Instagram，或微信、Kik、WhatsApp等免费短信应用程序。

不过，卧室首先是个几乎不存在偶然的地方，可以发现一位少女的身份、渴望和欲望。

在将近10年的时间里，青少年的卧室发生了显著变化。以前，几乎所有孩子的卧室主角都是桌子、椅子、台式电脑或手提电脑。今天，这个主角变成了床。在过去的几年里，青少年把床看成“指挥所”，床的概念也因此得到了扩展。没错，一些孩子还趴在桌上写作业。不过，对大多数青少年，甚至是大学生来说，他们可以在床上读书、学习、打瞌睡、发短信、发邮件、听音乐、看视频、弯腰坐下、脸书视频通话、Skype网络电话聊天。而且，这些通常是同时进行的。

结果，光线的概念也改变了。在全世界范围内，我们大多数人一醒来，碰到的第一件东西就是手机。手机已经成为一种转变客体（Transitional Object），就像我们小时候身上裹着的毯子一样。2014年，舆观调查网（YouGov）和《赫芬顿邮报》的一项调查发现，18~29岁的智能手机用户中，几乎有2/3睡觉时“床上放着手机或平板电脑”[6]。这意味着，在24小时内，我们第一次和最后一次看见的都是由像素组成的人造蓝光。手机辐射几乎比阳光和月光都要严重，都要强

大。10年前，平均每位少女的卧室里有2~5个台灯。今天，许多屏幕光把卧室照亮，台灯也变得像书桌一样多余。

在许多变化中，除了光线，还有“显示”的概念。椅子还在，不过大多是用来挂衣服的。10年前，女孩的卧室墙上会贴许多海报和艺术品。现在，平均每个女孩的卧室墙上，最多会挂两张海报。在许多情况下，女孩们可能对海报主题早就不感兴趣了。但是，当问到为什么不把它揭下来时，她们往往给出相同的答案：她们没“时间”，或者“太忙了”。后来，我明白了，真正的原因是，她们一直在保持童年的记忆。稍后，我会再讨论这个问题。

在过去的10年间，男孩们的卧室也发生了同样多的变化。可以肯定地说，一旦房间变了，房间的主人也就变了。一般来说，少男变得像少女，少女变得像少男。如果今天的女孩更宅了，今天的男孩就更没自信了。以前，男孩们会伸开四肢，鞋帮挂在椅子或沙发上。但到了今天，男孩们开始喜欢把一个脚踝蜷起来，搭在另一个脚踝上。总体看来，他们变得更加关注时尚了。在他们的生活中，时髦的休闲鞋和运动鞋变得越来越重要。因此，现在许多男孩女孩都拥有一块落地镜，这已经变成一种常见现象。

但是，在瑞士、意大利、法国、奥地利、德国和波兰的卧室，女孩们怎么能帮我扭转一个瑞士时装零售商的命运？坦白说，我很疑惑从哪儿开始。几周后，我在欧洲东部和西部做完潜台词研究，变得前所未有的豁然开朗。先不说装饰上的整体变化、床的显著作用，我当时看到的、听到的，没有一件不是非常罕见的。所以，我改变了策略。我问受访的每个女孩，她们介不介意用视频和文字写日记。我还问她们，愿不愿意用十几张照片，来形容自己的样子（或者，她们怎么看待自己）。

就视频日记而言，规则很简单：我要求女孩们记下那天做了什么，下一天计划干什么。如果她浏览了一个网站，就要写下网站的名

字。她听过什么音乐，看过什么视频，也要以同样的方式记下来。一开始，日记上的叙述显得老套、刻意——大多数女孩似乎在扮演《欲望都市》和《美少女的谎言》里的角色——但是，随着时间的推移，她们拍视频时变得越来越放松：我现在要去看看冰箱。今晚，我要出去跟男朋友约会。我现在打算上YouTube听西娅的新歌。

我就意识到，单是看看女孩们的照片就能发现，几乎所有照片都表现出一种不平衡。讽刺的是，这些不平衡通常会与女孩们的脸书主页“抵消”。一位有肥胖问题的女孩在脸书上发照片时，她只会露出自己的侧影，以及一群苗条的漂亮朋友。另一个女孩的父母离异了，她向我承认，她感觉非常孤独，但脸书主页表现的完全是另一个人。线下似乎才是真实的世界，但梦想却发生在线上。还有一件事：根据线上视频和对她们的采访，少女们的生活总是围绕着时尚和化妆。我的研究表明，女孩们清醒时，大约有80%的时间都在思考当天穿什么，下一天穿什么，整体穿成什么风格——这个数据是有点惊人的。她们每天还会花上两三个小时，浏览最喜欢的时装零售商、网站和汤博乐（Tumblr）。瑞士女孩沉浸于英国和德国的时装网站、汤博乐、Instagram和Snapchat，而东欧的女孩则喜欢浏览斯堪的纳维亚的网站。大多数女孩完全了解时尚界，包括许多超模的名字。而且，她们都有一个正式或非正式的愿望清单，列着她们想买却买不起的衣服。

对时尚同样的着迷还可以从她们的智能手机看出来——从各种贴纸和图案的手机壳，到手机上的各种应用程序——配色的应用、搭配口红与衣服的应用、提供城市热门酒吧地址的应用、可以照片美颜或瘦身的应用。我见过的每一个女孩，都不满意自己的模样。她不是嫌自己太胖，就是嫌自己太瘦。我要补充一句，这要怪同时代的服装店。零售商为了便于生产，不会针对不同的体型，生产适合的服装。但女孩们不是怪生产商，反而认为问题出在自己身上。

于是，就产生了自拍。有时候，相比一间精心收拾的卧室，一张自拍能告诉我主人的更多情况。一个女孩让另一个女孩看手机上的照片时，这个女孩按照重要性排序看到的分别是：我在照片上吗？我看起来怎么样？我旁边站的是谁？照片上，站在我旁边的人是不是在说，我身上有受人欢迎的光环效应？或者，站在这个人旁边，只是一种社会责任？自拍似乎比她们应该记住的事件或时刻还要重要。

最后，我用一周的时间，跟一大群女孩去购物。如果她们住的地方附近有一家H&M，她们就会到那儿待上45分钟到1小时，在店里溜达、与店内员工聊天、盯着模特看看。她们不是去那儿买东西，只是让自己沉浸在时尚世界中。也许，她们只是想触碰自己的渴望——她们似乎通过逛一家全球连锁店，就更容易摆脱自己的地方特色。女孩们成群结队地逛商城时，我还跟在后面做笔记。我不经意间发现，她们除了看衣服，还在忙着评价店里的其他女孩。似乎在潜意识中，女孩们对一家服装店的认识，主要不是看它卖什么，而是看店里的其他女性是什么样。（女生们参观大学校园时，通常也是这种情况。）如果其他女孩不够时尚或吸引人，她们通常会去别处逛。

在塔丽唯尔和其他零售店，我发现了另一个有趣的行为。女孩们很少是自己一个人逛街。相反，她们会三五成群地出现在试衣区。两个女孩会站着放哨，另两个女孩会走进试衣间试穿衣服。当其中一个或两个女孩出来时，她们会迎来一阵夸奖或反对。但是，这真的那么不寻常吗？（答案是肯定的。但在当时，这些意见似乎什么都不算。）

我完成第一轮潜台词研究后，获得的特殊印象是，一个十四五岁的女孩不仅充满困难和疑惑，还有害羞和勇敢，更要依赖父母和家庭。但是，当你的生理发育超越了实足年龄——从波兰到奥地利的卧室里，从泰迪熊身上，都能看出这样的困惑。

这些破旧、可爱的泰迪熊，似乎没有看起来那么简单。我采访过的许多女孩告诉我，她们有男朋友。当我问到泰迪熊时，大多数情况是，泰迪熊显然是男朋友的替身。我会说："说说你的泰迪熊吧。"或者，"你认为，第一次觉得亲近泰迪熊是什么时候？"或者，"你可以说一个泰迪熊让你失望的时刻吗？"这些问题没有听起来那么奇怪。女孩们谈论生活中的男孩时，很少能准确地描述他们。后来，当我见到这些男孩时，也发现了这一点。相反，我听见的是女孩对男友的期待。女孩们理想中的形象，也表现了她们自己的样子。

少女们所处的不确定区域，由两个不同的宇宙组成：一个是"玩具反斗城"的过去，一个是"维秘店"般性感的未来生态。去过"维秘店"的大多数女孩告诉我，她们觉得不协调，甚至不舒服。同时，尽管她们还住在家里，却不像个孩子了。与男孩不同，女孩通过身心发展，进入了一个说不清楚的转变阶段。我拍过一张快照，深刻而完美地总结了这种双重特征：一位15岁女孩的卧室里，放了一块花花公子兔女郎雕花的毯子，毯子上坐了一只泰迪熊。

女孩们不仅沉迷于自己的长相，也对朋友和外界的评价很敏感。成为一个少女就意味着，你不敢一个人站着，不想被忽视、遗忘或拒绝。今天，每个人都知道，女孩没安全感时，会有怎样的表现：她会在脸书上发布一张照片，等待许多人来夸赞她的外表。一旦恢复些自信，她就准备好再次成为自己生活圈的明星。

我为一家巴西啤酒制造商工作时（我在第五章说过），无意中发现，每个巴西女孩的卧室里，都有一种摆设或一套收藏，通常是五颜六色的啤酒瓶。（在巴西青少年中间，喝啤酒是极其常见的事。）这些收藏传达了一个信息：这个女孩想变成什么样。或者，她最想结交什么样的群体、什么样的社会经济层次。在某些情况下，女孩甚至不喜欢摆出来的啤酒品牌——比如喜力啤酒——但是，那也没关系。喜力啤酒比一般的啤酒品牌贵。为了某个晚上出去泡吧，巴西女孩会用

几个星期攒钱。这一周，似乎只有把周围都放满喜力啤酒瓶，她才觉得接近了梦想中的自我，接近她渴望吸引的朋友。

在东欧和西欧，我参观的卧室里没有类似啤酒罐的物件。当然，奥地利女孩可能会摆一套靠枕，波兰女孩会摆一堆化妆品。但是，这都跟我在巴西看到的不一样。不过，我知道时尚总是与愿望、转变相关。所以，我要找到女孩的“秘密展览”，好帮助塔丽唯尔更好地理解顾客。最后，我终于找到了想要的信息：女孩的双脚。据我所知，只要打开放衣服和鞋子的壁橱，就会发现类似“啤酒架”的东西。此外，女孩们告诉我，每一双鞋都有一种用途，都有一个存在的理由。任何有鞋、穿鞋的女孩都知道，鞋子能反映心情与态度。一双鞋就像音乐一样，反映并支配着一个人的感觉。根据我的潜台词研究，平均每位瑞士少女拥有19双鞋，法国女孩有15双，德国女孩有13双。

这时，我决定做个小实验。在接下来的十来天里，每当我飞到一个首都城市——柏林、伯尔尼、巴黎、罗马、伦敦——我都会离开酒店，走一段很长的路。我不是去观光，而是有一个任务：在人行道上，跟踪观察每位女性看到另一位女性时的眼神。我意识到，一位女性看到另一位女性时，第一眼看的总是鞋子。

回到工作中，我开始拍摄壁橱的内部情况，一张张地拍下壁橱里鞋子的照片。一周后，我又回到那些女孩的卧室中。我决定再拍几张壁橱内部的照片。我发现，在不过7天的时间里，就发生了一件怪事。我发现，对比我一周前拍的照片，鞋子的外表，甚至是鞋子的摆放顺序都发生了改变。稀奇的是，只有一双鞋还放在老地方，这让我很困惑。因为，几乎每个女孩都告诉我，虽然她们有许多双鞋，但每周常穿的鞋只有一两双。然而，当我提出这点矛盾时，大多数女孩都耸了耸肩。她们也许试过这些鞋子，也许没试过。她们也不记得了。

当你盯着一件东西太久时，就会变得盲目。就青少年穿的鞋子而言，我觉得好像看不清真相。如果我无法理解某件事，或者说，如果

某件事毫无意义，我就要先离开几天，让自己恢复判断力。在这种情况下，我要看看同一个家庭生态系统的其他地方。不过，这回是整个范围的另一端——浴室。

一些女孩自己拥有一间浴室，有些跟兄弟姐妹共用一间，还有些跟家人共用一间。所以，大多数浴室里都放着牙刷、牙膏、除臭剂、香水和唇膏等标配。缺了什么？对吗？不对，不缺什么。真的不缺吗？过了好几天，我才想到答案：很少看到面霜或护手霜。哪怕真有，我看到的也是水状乳液。10年前，在大多数女孩的浴室里，都可以看到油质面霜和护手霜。油质乳液不仅持续时间更久，冷天里对皮肤的伤害也更小。但是，只过了10年，它们就从女孩的浴室里消失了。为什么？

护手霜、润肤霜、自拍照、隐藏的鞋子，这几乎就是小数据的定义。单独看起来，这些东西都微不足道。但是，放在一起就显示了一个潜在假设，很可能与技术相关——在当时的阶段，如果可以称为假设的话。我一发现油质护手霜和面霜从女孩的化妆品中消失，第一个想法就是，面霜和护手霜会让使用者的手指非常黏。黏黏的面霜会留在键盘和空格键上。不仅如此，亮白的肤色还会出现反光。大多数人会认为，这是有悖自拍精神的。大多数女孩精明地认识到，油质面霜、手机短信和自拍无法混为一谈。

到现在为止，我脑海中已经形成了一个理论。但是，首先我要搜集更多的证据。在接下来的几天，我拜访每个家庭时，都会问一个同样的问题：女孩们——或者她们的父母——愿不愿意展示每月的手机统计信息？不仅包括简易格式、通信线路和手机供应商，还包括通话和短信的统计数据？一些女孩和父母犹豫了；有些女孩惊讶地看了看我；还有些人问我，这是不是真的有必要？然而，解释完我的理论，大多数母亲都跟我一样充满好奇。

我为什么要问？因为还有一个问题没问。我知道，每月的手机报告回答不了我的问题。每天早上6点到6点半，女孩的卧室里到底发生了什么？大多数女孩告诉我，她们一大早起床后，就“准备去上学”。根据我对卧室的参观，她们不是在洗澡。我是怎么知道的？上一份工作中，我为一位欧洲洗发水制造商工作。我从中得知，洗发水瓶的喷口越大，卖出的洗发水就越多。原因很显然，瓶子的喷口越大，挤出的洗发水就越多，用完得越快，我们也就越快买新的。洗澡时长和洗发水瓶喷口之间有着直接的关联。喷口越大，洗澡时间越长。喷口越小，洗澡时间越短。我把这个现象珍藏起来，仅此而已。但是，我现在意识到，它可能比我想象中更有用。

在助理的帮助下，在接下来的48小时里，我研究了电话账单。研究完之后，我知道，我的假设是对的。（电话账单似乎是毫无价值的“大数据”。但是，加上小数据以后，我们可以推出一个强大的理论。）显然，根据一家人的手机数据套餐情况，女孩们虽然睡得越来越晚，醒得却越来越早。（毫无疑问，青少年睡眠不足已经成为一个全球性问题。）大多数家庭的手机数据是从早上6点开始使用的。大多数女孩告诉我，这是她们起床的时间。不过，事实可能跟你想象中不一样。我采访的女孩们并不想上学迟到，交上去的学期论文没错误。不对，在安静的家中，她们早早地醒来，利用那段时间给朋友发送一张张自拍照。

每天早上，平均每个女孩大约要自拍17张照片。为什么？明显的答案是，技术的发展已经帮她们实现了。稍作思考的答案是，人类从根本上都缺乏安全感；至少，我们在青春期的时候，都想变成别人；我们最担心的就是被自己的群体驱逐。也就是说，时尚总是主导着需求和变化。关于欲望，少女们似乎有三点要求或三个观点。第一是她们卧室的隐私，她们要在卧室里在线浏览商品和服装。第二是她们当天和下一天的穿衣计划。第三点现在也变得很明显了。当我问起这一点时，女孩的回答和洗发水瓶的喷口也证实了这一点。

每天早上，她们醒来后的第一件事，似乎都是拍下打算穿的衣服和鞋子，发送给所有朋友，让朋友给出正反面意见。她们每天早上都是这样，调整着装选择，让同伴扮演安娜·温图尔[注]的角色——同伴不仅会评价怎么穿最好看，还能保证两个女孩上学时，不会穿着同样的衬衫、鞋子或裤子。

像其他群体一样，这些女孩通过穿衣配色，凸显自己在这个世界上的身份。我之前就发现，她们的目的不是成为闪闪发光的明星，只是想稍微出彩一些。父母自然不懂这些，也不应该懂这些。在安静的早晨，门后就发生着这样低调的时装展览。

此外，我们都无法抵御来自时尚和地位的压力。脸书和其他社交媒体网站凸显了人类隐含的特征——过去，在网络出现前，我们的想象或理论没有任何支撑数据。没有外人关注时，即使世界上最自信的人也会有不安全感。我去过许多地方，在机场休息室度过了许多时间。我周围坐着的商人，穿着昂贵的服装，正在敲打手提电脑的键盘，或用手机打电话。几年来，我注意到，他们许多人把登机牌倒放着，或者放进胸前口袋里，不让别人看出来。最后，我终于弄明白了，这些人拥有维萨金卡或美国捷运卡，可以进入商务舱和头等舱候机室。但是，事实上，他们买的是经济舱。而且呢?

看看任何一位商人的钱包，你会发现，许多俱乐部会员卡和信用卡很早就过期了，但却通常放在显眼位置。不管多大年龄，什么性别，我们总在有意无意地向外界传递信号——我采访的女孩们也不例外。

你可能会想，早晨自拍与青少年时尚界有什么关系？我怎么通过观察，得到一系列不同的观点，整合成一个案例、论点或策略，进而帮助塔丽唯尔渡过难关?

重申一遍，网络已经打破了“地方”的概念。网络不仅与纪念品相关，还改变了我们与别人相处的感觉。在网络出现之前，我们开始拿自己与老乡、高中校友和附近学校的朋友做对比。到了现在，我们可以与全球几百万的同龄人对比。少女们尤其容易踏入这个陷阱——如果不先得到朋友的肯定，她们穿什么、做什么都没有意义。

由于每天都要做好服装搭配，女孩们的反应时间都变短了。过去，女孩们会在舞会开始的几周前，或其他校园大事件开始的几天前就搭好衣服。在信息时代，每天早上都需要这样的搭配。它对塔丽唯尔这样的零售商会产生直接和间接的影响。毕竟，为了搭配衣服和鞋子，年轻女孩现有的装备中会增添更多物品。相应的，她们也就需要更多鞋子、衬衫、裤子、睡衣、毛衣、外套和围巾。由于多个“时尚季”的出现，今天的少女们不得不经常买新衣服，补充衣橱。

塔丽唯尔给我一个特殊的任务：挖掘出不能创造品牌忠诚度、无法加强品牌忠诚度的小数据。但是，在每两个月就要改变和创新的行业，这些小数据可能几十年间一直在变化。少女们处于由童年到成年的过渡阶段，世界上没有哪个零售商能满足她们的需求。那是一个未知区域。为了吸引并保留核心用户群体，塔丽唯尔必须兼具泰迪熊的可爱和“维秘”模特的迷人这两个特征。

在零售行业，线上线下相结合已经成为一种趋势。作为回应，现在有些零售商已经推出了“电子货架”——类似于告诉你驾驶时速的电子限速牌——顾客们通过“电子货架”，可以刷支持在线实时打折和店内打折的会员卡。而且，社区交通导航应用“位智”（Waze）已经与塔吉特百货等多家企业合作，提供基于地理定位的交易和附近商店的打折服务。

可以想象，包括塔丽唯尔在内的时装零售商害怕失去年轻女性顾客，因为她们甚至都不逛实体店了。为了应对趋势，我和塔丽唯尔董事会不得不承认，在信息时代，“社交”这个词到底是什么意思。我们

认为，线下购物最大的优势就是社交属性。购物可以让我们走出家门，商场为我们打造一个与时尚同伴交流的社区，甚至是一座小城市。线上零售还无法代替触摸感。在买衬衫、裤子前摸一摸，“感受一下”，是人们共同的欲望。

网络还像一座城市，通过连接性、社交性和空间性匹敌线下零售界。它让用户接触到商店、品牌和其他国家，这都是大部分人的家乡没有的。它还给用户一种社会平等感、归属感、来自同龄群体的褒贬——同龄人的看法定义并主宰着少女们的生活。同时，无论我们在网上做什么，包括购物时，我们都是一个人。我的目标是，把线下购物真实的社交性与线上购物的虚拟归属感结合起来，创造一个在我看来前所未有的零售世界。

但是，当我向塔丽董事会提议时，第一个想法就落空了。我建议董事会，我们为什么不创建一个梦想家园或梦幻阁楼，选一些女孩住进去？我们可以通过一次特殊的店内竞赛招募，甚至借助威利·旺卡[注]（Willy Wonka）式的黄金门票系统。女孩们可以住进塔丽唯尔提供的阁楼里。我们还可以提供24小时接送、T型台、疗养浴池、音乐工作室等额外服务。我们可以在店内、塔丽唯尔网站、品牌的YouTube频道和直播应用Periscope上，播放女孩们的聚会、表演和集会。相反，这个房子或阁楼可以作为塔丽唯尔品牌的口碑传播中心。

所有人都喜欢这个提议。从某种程度上说，我们已经开始在巴黎挑选合适的地址。一年后，我们还没找到最佳地址。最后，主设计师不愿意向塔丽唯尔妥协，在一个不太理想的选址动工，就中断了计划。但是，两年后董事会通过了第二个创意。到目前为止，这个创意似乎实施得非常顺利。

2013年，在维也纳的一个试点店面中，推出了全新的塔丽唯尔品牌——塔丽2.0。从那时起，它的成功开始遍布欧洲多个城市。

我知道，少女们变化无常，对许多东西的忠诚度都不高。所以，我打算在新的塔丽唯尔品牌中，创建一个“宗教寺庙”。潜台词研究告诉我，现在的女孩需要一些信任的东西。但是，许多人已经没有信仰了。至少，我采访的女孩们都是这样。根据我的经验，一旦女孩们找到自己的信仰，找到自己的社区，甚至形成一个群体，她们就会保持忠诚度。我希望，塔丽的新店就是这个地方。

如果塔丽唯尔以前的店里拥挤、嘈杂、没人情味，新店就要宽敞、鲜艳、华丽、出乎意料。我找来一位知名的英国剧场导演，他把维也纳的塔丽旗舰店改造成了一场大会、一个圆形剧场和一次公开演出。在开张那晚，到处都是高跷表演者、街头音乐家、戴墨镜穿褶边衣服的大胡子男。进出店面的演员们盛装出席，手里端着杯子，抿着粉红色的香槟。女服务员头戴绿色和紫色的假发，端着托盘，上面放着棉花糖、粉色心形曲奇和超大个的棒棒糖。在店内店外，算命师和塔罗牌占卜师提供算命占卜服务。杂技演员们脸上涂得白白的，弯曲身体，做出花饰的形状。

百科全书上会写，男同性恋文化对异性恋的文化和时尚产生了影响。男同性恋人士引领的时尚趋势，最终被主流接受。例如，20年前，戴耳环的男性通常都是“同性恋”。发胶和润肤霜也成为男同性恋世界的象征。到了今天，许多异性恋男性也会戴耳环，抹润肤霜。男同性恋对异性恋文化的影响，是从哪里开始的？是怎么开始的？答案很复杂。不过，谈到时尚，男同性恋人士的品位通常会影响一些女孩。她们看到男同性恋人士外表上的亮点，会说服男朋友也试试。

我曾与泰拉·班克斯合作过。在她主持《全美超模大赛》“趣美生活”脱口秀，当“维秘”模特期间，我们一起引发了巨大的公众关注，开发了全新的产品计划。我花了一天时间研究她的数据库，找出品牌的核心用户群体。这个产品线主要面向十几岁的女孩或大学女生。但是，我还惊讶地发现，许多睡衣生产线的目标群体是20岁左右的男同

性恋人士。原因很简单，并且经过了实践验证：如果年轻的同性恋群体认为这个生产线时髦、刺激和优雅，并因此偏爱它。那么，他们推荐给年轻的异性恋女性，就只是时间的问题了。而且，许多男同性恋非常有主见；如果他们不喜欢某个品牌或商店，觉得它俗气过时，就会直接说出来。简单说来，他们的观点就是一种质量控制。如果一位年轻、细心的男同性恋喜欢某件东西，很可能证明那件东西不错。所以，塔丽开张那天晚上，来逛店的人群中，有很大一部分是年轻的男同性恋人士。我们希望，他们能成为年轻女顾客的时尚领袖。

早些时候，我提出了史蒂夫·乔布斯问过迪士尼CEO罗伯特·艾格的问题："如果一家店会说话，它会对进店的人说什么？"塔丽唯尔2.0有许多话要说，因为它装修别致，色彩斑斓，引领时尚，同时具备孩子气和迷人特征。我不想塔丽轻蔑地跟顾客说话。相反，我希望塔丽与喜欢泰迪熊的女孩直接对话，同时还让她把目光放在未来的国际性时装表演上。我们的想象力是否同时反映了品牌和顾客的思维模式？先吃些甜点。在塔丽唯尔新开的旗舰店里，实木地板上，摆着绿植、覆盆子、浅绿色地毯、粉红色软垫椅，到处洋溢着性感、梦幻和少女气息。特意制作的复古设计，包括爱尔兰和苏格兰买来的厚面椅子。这些椅子舒适传统，同时又像奔放的歌剧女主角。这个梦幻性与功能性的结合体让青少年顾客安心，他们还在一个安全的家庭环境中，但也留在一个梦幻的剧场里。我们还在店里建了一个"好友区"，里面放了一张大床，女孩们可以在那里休息、放松和发短信。我们甚至还放置了手机数据线和充电器。这样，女孩们在买完衣服钱，就没有明显的理由离开塔丽唯尔。

研究完成千上万张自拍照片后，我发现今天的少女们强烈希望成为自己生活圈的明星。因此，每家商店每间屋里的天花板上都有镜头，给每位塔丽的顾客造成错觉，她们是自己生活的女主角。店里的墙上，到处都挂着塔丽唯尔的兔子标志。上面有圆点花纹的兔子、浮

雕吊坠形的兔子、维多利亚风格的兔子，以及像是安迪·沃霍尔注画出的兔子。

我还决定，在店里营造一种讲故事的氛围。店里放了一个小书架，上面摆着大大的精装书，书名是《游猎》。书架旁边放着一双亮色的鞋子。为什么？从某种方式看，塔丽唯尔的顾客们正在私人游猎，寻找一双理想的鞋子。“游猎”的概念履行了他们的使命，暗示他们可以走过店里的每一寸土地。

但是，我要把最好的留在最后。

多年来，我常常会花几个小时的时间，观察更衣室外的情况。我注意到，女孩们一般两人一组挤进小隔间里，最后空着手离开。我还发现，她们的男朋友站在外面等候。面对女朋友没完没了的试衣服，一遍遍问“你觉得怎么样”，他们显然生气了。塔丽唯尔的新试衣区像个糖果乐园，每个试衣间都刷了红、绿、橙、黄、蓝等不同的颜色。我在试衣区外创建了一个“停留区”。男朋友可以留在这里看着女朋友，不用不耐烦或吓人地走过去。但是，试衣间里是魔力和时尚趋势发生的地方。在塔丽唯尔董事会的支持下，我设计了“虚实整合”型的试衣间。具体说来，就是在每个试衣间里，放置一个联网的大落地镜，只要用手指轻轻一点，就可以把它直接变成一个大型的电脑屏幕。如果女孩独自或由朋友陪着走进试衣间，穿上一件衣服，可以输入自己的脸书用户和密码，实时链接最亲近的朋友，在摄像头前一件件地试穿衬衫、裤子和鞋子，开始一场“投票仪式”——即时接收朋友的反馈，评价她穿什么好看，穿什么近乎理想。简单说来，我两月前观察到的神秘早晨仪式，再结合线上线下，添加到了塔丽新试衣间的设计上。

在塔丽，我们成功创建了一个时尚殿堂——休息区里不仅提供充电器，还拥有维也纳最快的网速。塔丽唯尔2.0发行后，这个品牌几乎

已经克服了它的时尚危机，收入得到了显著提升。塔丽唯尔在脸书上的粉丝数是以前的4倍。但是，更重要的是，实体店的角色被重新定义了。今天，奥地利少女成群结队地来到塔丽的试衣间。早上6点19分在家的私密聚会，延伸到一天剩下的时光里。她们通过向脸书的朋友发送自拍照片，创建了塔丽的品牌，也创建了自己代言的品牌。有个女孩跟我说，新塔丽“令人激动”。还有个女孩之前给这家店打3分，现在她打9分。她还说：“它现在那么耀眼，让人无法忽视。”简单说来，（无论女孩们还有没有面霜），这家店都值得喝彩。

---

1. “莫伊莫伊”，一种由豇豆、洋葱和胡椒粉做成的尼日利亚蒸布丁。——译者注
2. 安娜·温图尔，《时尚》（Vogue）杂志美国版主编。——译者注
3. 威利·旺卡，是电影《查理和巧克力工厂》里的一个角色。——译者注
4. 安迪·沃霍尔，被誉为20世纪艺术界最有名的人物之一，是波普艺术的倡导者和领袖，也是对波普艺术影响最大的艺术家。——译者注

| 第七章 |

没有床罩的卧室

用烧纸、仙尘和玩具汽车解密中国“质量”的意义

西方人去第三世界国家旅行，回来几乎都是一种印象。他们说，危地马拉、菲律宾和秘鲁这样的地方资源较少，物质匮乏。尽管如此，那里的人似乎比西方人拥有更多“快乐”，也更加温和友好、热情好客。对我来说，这对第一世界外的人来说，西方观念中的“快乐”是多么不重要。如果你问生来贫苦的人是否快乐，大多数人的答案既不是“快乐”，也不是“难过”。他们只是过着自己的日子。他们最关心的就是努力工作、准备一日三餐和照顾家人——排名不分前后。

多少世纪以来，作家和哲学家从释迦牟尼，到希罗多德，再到亚里士多德，一直在创作中思考快乐的意义。但是，值得注意的是，根据《哈佛商业评论》的报道，西方的快乐产业既不是一种内在特性，也不是对生命的希望，而是“一种现代历史的人为产物”[1]。

250年前，启蒙运动结束几年，对快乐的期待开始成熟。之前，即使西方的生活也是极其严峻的。直到19世纪中叶，追求快乐才成为一个真正的目标，不快乐也变成一种急需避免的痛苦状态。

19世纪，工作场所转移到家庭外，对快乐的追求也开始大放异彩。根据《哈佛商业评论》的报道："妻子和母亲必须营造一种快乐的气氛，犒赏努力工作的丈夫，培养优秀的孩子。"[2]如今，快乐已经演化成西方特有的现象，甚至成了一种命令，在美国尤其如此。毕竟，发明笑脸符号的是一位美国广告经理；发明电视笑声音轨的是一位美国音响师；推出"快乐套餐"的是一家美国公司——麦当劳。

讽刺的是，我们坚持每时每刻都快乐，恰恰给我们带来了不快乐。如果一个人不能像别人一样富有，获得满足，往往会给自己制造恐慌。网络的出现，当然也没起到好作用。我之前说过，如果一个国家透明程度很低，会对国民幸福度直接产生负面影响。一个国家的财富与稳定，也不会对国民满意度产生积极影响。每年，联合国可持续发展解决方案网络组织都会推出《世界幸福报告》，评估一个国家的总收入、就业率、生活标准、身心健康和文化稳定性。

2014年，世界"最幸福的国家"[3]前三名分别是瑞士、冰岛和挪威。同一年，盖洛普民意测验从另一个角度出发，询问了143个国家的成年人："在接受测验前一天，是否有过积极的经历？"这些经历包括大笑、微笑、感觉休息很好、感觉受到尊敬，甚至包括做了有意思的事。在排名前20中，没有北欧国家，也没有美国。相反，这些国家主要集中在拉丁美洲和中美洲，包括巴拉圭、巴拿马、尼加拉瓜、厄瓜多尔和危地马拉。[4]在名单最后，"积极经历"最少的是中东人和非洲人。盖洛普调查专家指出，"积极情绪少"不一定就代表"消极情绪多"。比如，报告显示，俄罗斯人是世界上积极情绪最少的国家之一，也是消极情绪最少的国家之一。为什么？有一种说法认为："之前的盖

洛普测验就显示，这里的人本来就没有很多情绪——无论是积极情绪，还是消极情绪。”[5]

我对快乐的定义？在过去的一年中，一个人难忘的天数，通常与他/她经历“转变区”的次数一致——度假、生孩子、第一次送孩子上大学、第一次骑自行车、第一次尝试滑翔。快乐不应该进行线性评估，而应该看成是“许多瞬间”的集合。

有时，通过环游世界，发现人们的欲望，创造一个新品牌，为产品寻找解决方案——这是一件充满挑战，也充满机遇的事。1995年左右，大多数中国人买不起一辆汽车。自行车是唯一的出行手段。汽车是一种代表地位的标志，也是遥远的西方定义的幸福。现在，中国的自行车少多了。而中国成为世界上最大的汽车市场。

所以，当一个中国的主要汽车生产商问我，能不能在国内外帮他们“创建”一个中国汽车的概念时，这既是一种尝试，也是一个机会。与欧洲汽车品牌相比，“中国制造”汽车缺少什么因素？如果中国汽车与欧洲汽车有着同样的特色和标配，那么西方汽车为什么比中国汽车畅销？甚至在中国，西方品牌对中国品牌的比例也是3:1？

来中国工作前，我就遇到了一个难题：在品牌创建中，过分强调理性思考，就会忽视情感因素。中国公司的理论大概是：产品就是品牌，品牌就是标志，只要标志著名，顾客、效率和收益就会随之而来。这样有趣的逻辑形成于2001年。当时，美国的第一家苹果商店刚开张72小时，中国就开了第一批“山寨苹果店”。中国“苹果店”员工完全模仿美国苹果店员工，身穿带有标志的蓝绿色T恤。只是有一个问题：中国的“苹果店”与苹果公司没有任何联系。他们不卖电脑，而是卖冰箱、洗碗机、吸尘器和其他家用电器。然而，每当我来中国工作时，都会面对这个核心问题。在中国，功能远比情感重要，“蓝色脚本”远比“绿色脚本”重要。许多公司和产品都为此付出了代价。

每个成功的品牌都超越了品牌本身的含义，这就是情感。一个伟大的品牌预示着希望，会传播爱、愿望、浪漫、认可、奢侈、年轻、精准性、冷静情绪或高端技术。举例来说，假设你眼前放着几乎完全一样的两辆车——同样的颜色、同样的引擎、同样的设计、同样的质量——只有一个小细节不一样：第一辆车是德国制造，第二辆是匈牙利制造。你会选哪一辆？我猜，大多数人都会选德国车，因为他们会联想到德国的工匠精神和细节关注。接下来，想象你眼前摆了两瓶等价的香水。第一瓶的标签是德国、罗马和棕榈滩。第二瓶的标签是奥尔巴尼、纽约、曼彻斯特、英格兰和澳大利亚的邦邦镇。哪瓶香水传达了你期待的情感价值？

城市与国家作为一个品牌，与其他品牌也没什么区别。我不得不承认，我接受这个汽车计划前，中国有着严重的品牌建设问题，甚至包含许多当地的品牌。

为了举例说明两个成功的品牌，我们来看看伦敦和巴黎。对外国人来说，伦敦唤起了各种文字和感觉——这些元素包括大本钟、雨水、温斯顿·丘吉尔、甲壳虫乐队、白金汉宫、女模特崔姬、茶与烤饼、碰撞乐队、威廉王子和凯特·米德尔顿、滚石乐队、哈利波特、板球运动。同样，巴黎能唤醒浪漫，催化剂是爱情、葡萄酒、芝士、长棍面包，还有埃菲尔铁塔、卢浮宫、塞纳河，以及歌手伊迪丝·琵雅芙、哲学家让–保罗·萨特。从品牌营销的角度看，无论日常生活实际上是怎样的，伦敦和巴黎都是现实版的《大而不倒》。

我受邀为一个国家或城市打造品牌时，很少见到这样的情况——可在这种情况下，你为什么还要找营销顾问？一个国家的“品牌”聚集了它全部的社会、政治和文化历史，包括战争、音乐、体育、气候、领袖、地理、隐性传统和民族性格。随着时间的推移，它们逐渐融合在一起。伦敦离不开大本钟和雨水，就像巴黎离不开爱情和食品一

样。从知名度上说，要了解一个“大而不倒”的国家，就要懂得“精简的力量”——在人满为患的信息时代，精简变得尤为重要。

与所有大品牌一样，世界上知名度最高的国家和城市，不是一两句话能说得清的。当我们想到理查德·布兰森，就联想到反叛，奥普拉·温弗瑞代表同情心，苹果品牌激发创新意识。国与国之间没什么区别。有些国家或缺乏一两个关联词，或建国时间短，或处于动荡间，或正在经历战争，或正在遭遇社会经济危机，或者还没有打开名气。它们都面临一个巨大的挑战：怎么创建一个品牌？20年前，我第一次去迪拜时，就遇到了这个问题。

自从20世纪60年代发现石油，迪拜一直发展缓慢。1997年，迪拜与其说是一个现实中的城市，不如说更像一个梦幻城市或概念城市。那里大概只有三四栋高楼，没有商店，没有高速路，没有沙滩，没有摩天大楼。迪拜能成为我们今天熟悉的样子，大概是因为马基德·阿尔·富泰姆的构想。他20世纪90年代去日本时，看到一个滑雪胜地，受到了启发。他决定在这个阿拉伯沙漠的中部地区，建造他自己的室内滑雪道——迪拜滑雪场。滑雪场建在一座室内雪山上，一共有5个滑雪道，长400多米。迪拜滑雪场一夜走红。它告诉马基德先生和当地其他开发商，大胆创新可以带来变化——在迪拜的例子中，从0到1的突破，打造了一个国家的名气。在当地建筑商和企业家中，迪拜滑雪场造就了一个沉默的竞争法则：谁能在最短的时间内，打破最多的法则?

今天，迪拜成了全球商业中心和广受追捧的旅游胜地。迪拜拥有大约600个建筑、商场、酒店和摩天大楼，人口大约200万。96%的迪拜人出生在国外。迪拜的超市里，可以找到大约16个国家的专属食品饮料（单是大米的种类就有100多种）。大多数移民来迪拜的人从事金融和建筑行业，他们主要看中了这两个产业不缴企业所得税。而且，2002年迪拜通过了一项土地改革法，允许外国人在当地购置不动产。

跟拉斯维加斯一样，迪拜是一个21世纪的新兴城市。它的使命似乎是成为世界上第一个最高、最快、最大、最华丽、最惊人的国家，并以此闻名于世。迪拜拥有世界上最高的摩天大楼哈利法塔。“世界上最奢侈的酒店”、朱美拉集团旗下的七星酒店阿拉伯塔位于一个人工岛上，远眺阿拉伯湾（不用说，七星是一个世界其他地方都没有的评级）。迪拜拥有世界上最大的商场、花园和一级方程式赛车场。迪拜的阿联酋航空是第一家提供机上套房、淋浴和迷你酒吧的航空公司，头等舱直接通往候机室。为了抵御沙漠气候，迪拜成为第一个在沙漠和游泳池中安装冷却系统的国家。迪拜到处都是出售金条的自动售卖机。真有人从自动售卖机买过金条吗？可能没有。不过，重要的是创意和品牌。

几年前，我在迪拜做过一次有关“国家品牌建设”的演讲，听众是一大堆旅游和营销官员。当时，我指出世界上最强大的国家品牌可以总结为一两个词。后来，吃午餐时，一位女听众问我，迪拜的这个“品牌词”是什么。这个问题让我有点慌乱。我告诉她，国家品牌的创建需要花费几年、几十年，甚至是100年的时间。尽管迪拜发展迅速，但还很年轻。她还是坚持要问，我只好投降了。迪拜大约花了17年时间，从一个沙漠绿洲，发展成现实版的“奥兹国”（《绿野仙踪》中的神奇国度）。基于在迪拜的旅游工作经历，我想出了一个褒贬参半的词——“人造国度”。

不要忘了，无论从正面看，还是反面看，当两个毫不相干的事物结合起来时，我们的大脑就会形成一个躯体标记。一个国家要创建一个品牌，通常要花费几年时间。但迪拜证明，只要躯体标记运用得当——沙漠中的滑雪场、七星酒店、卖金条的自动售卖机——国家就能在更短的时间内完成品牌创建。

我们再举个例子。几十年来，澳大利亚都以几个名词和形象著称：袋鼠、考拉、回飞镖和土著居民。这些标志没什么问题，只不

过，袋鼠、考拉、回飞镖和土著居民只是间接相关，由异国的“差异性”联系起来。

澳大利亚重新成为旅游胜地，可能始于20世纪80年代中期电影《鳄鱼邓迪》的发行。电影主角是一个丛林人，他能根据太阳位置推断时间。他不爱表达，做事冷静，精力充沛。在纽约，面对两个持水果刀的抢劫犯，他掏出一把大砍刀，对他们说：“你们那不叫刀——我这才叫刀。”无论是以前，还是现在，后续的营销策略都要联系一个事实：澳大利亚的夏至是在12月末。也就是说，澳大利亚夏天时，大多数西方国家都是冬天。于是，澳大利亚就围绕冬日度假，推出了一系列营销策略。在圣诞时分，澳大利亚广播公司会拍摄视频。视频上展示的，是在悉尼邦迪海滩上，古铜色皮肤的男模特和身穿比基尼的女模特戴上圣诞帽，庆祝节日。那片海滩很受冲浪爱好者、滑板爱好者和排球运动员的欢迎。圣诞节和新年那周过得很慢。澳大利亚广播公司会向全世界的新闻渠道提供免费视频。除了萨摩亚和新西兰的几个城市，澳大利亚也是第一个迎接新年的大陆。悉尼是个适合摄影的城市。每年的烟花展都会在悉尼大桥和悉尼歌剧院边进行。拍摄的视频也会免费提供给全球的新闻社。

如果一个城市或一个国家，要花几年才能形成品牌认知，那么一个国家想克服消极躯体标记，也要花费很长时间。例如，越南以海滩、公园、博物馆、购物和形体美著称。可是，几代美国人一想起越南，就会忍不住联系上颇受争议的长期战争。南美洲的哥伦比亚是世界上最漂亮、最稳定的国家之一，却仍在极力摆脱绑架、谋杀和毒品暴力对它的国际影响。我有时候在想，为什么哥伦比亚旅游局不好好利用最积极的联想之一咖啡？为什么它不与星巴克合作，用哥伦比亚咖啡豆做一个店内广告？我以前提到过，在麦德林市的山边上，建有世界上最长的电梯。为什么哥伦比亚不像迪拜推销室内滑雪场那样，宣传自己的电梯？

还有，不要低估电影的影响。新西兰总体上是个没有品牌的国家。可是，2001年彼得·杰克逊推出电影《指环王：护戒使者》后，它的旅游业增长了50%。现在，新西兰海关会在入境游客的护照上盖上“欢迎来中土世界”的邮戳。政府还发行了带《指环王》角色名的邮戳。

我第一次去上海时，住进了一家柏悦酒店的高层房间。当时，落地窗上遮盖了白蜡色的光面窗帘。过了一会儿，我意识到，窗户上挂的根本不是窗帘，而是厚厚的雾气。站在88层楼的窗边，什么也看不到了。浴室的自来水有一股化学味道。我走到门外，空气中有一股淡淡的金属味。

中国是世界上产生污染物最多的国家之一。2/3的中国大城市都达不到最低环境标准。[6]

近年来，“雾霾”越来越引起政府的重视，在污染最严重的时期，学生被要求待在室内进行课间操。由于对空气污染物的普遍担心，北京英国学校和其他国际学校在校园中安装了密封圆顶，配上了医院等级的空气过滤系统。[7]2014年，参加北京马拉松的一些选手直接中途放弃了，“有人说，就好像在浓烟中跑步”[8]。于是，中国最新的产品趋势自然变成口罩、止吐药、滤水器、高端空调系统和空气质量手机应用。最大的污染物是煤。中国烧的煤比美国、欧洲和日本合起来还多。中国烧煤释放的二氧化硫和一氧化氮，可以飘到日本、朝鲜和韩国。根据《纽约时报》的报道，第二个元凶是越来越多的汽车、拥堵的交通和低标准汽油。[9]

我之前说过，中国是世界上最大的汽车市场，每年的汽车产量超过美国和日本的总和。中国法律规定，海外汽车品牌为当地生产汽车时，必须和中国生产商合作。大多数中国制造的汽车，都是与国际品牌合营的产物。2010年，中国汽车企业——吉利汽车收购了沃尔沃

——今天，许多沃尔沃车型是在中国生产的。并且，四年后中国国有企业——东风汽车——向标致雪铁龙投资了10亿美元。

那么，问题来了。中国汽车销量中，现代和别克等全球汽车生产商和品牌占到2/3。这样，中国品牌的汽车在当地占有的市场份额只有1/3。连中国人都认为，当地汽车品牌不如欧美品牌。所以，一般来说，中国汽车生产商的大部分收入，都是通过向其他发展中国家出口实现的。在那里，低价比品牌和传统更重要。对中国买车人来说，西方品牌代表两个特点：愿望和信任。比方说，一台苹果手机大约价值600美元。大约有1/3的苹果手机卖回中国。尽管苹果总部位于北加州，但它几乎成了一个中国产品。苹果手机能为中国人带来炫耀感。同时，苹果公司的美国渊源也平添了异域风情。如果苹果起源于中国，就不可能产生这种效果。一个西方品牌的产品可以保证，一台手机或一辆车不仅是真实存在的，还能带来满足感。

相比之下，历史上中国人就怀疑中国制造的产品，尤其是高价产品，无论是汽车，还是婴儿配方奶粉。污染影响了人们的日常食品，尤其是婴儿配方奶粉。所以，中国游客到了意大利，会到超市排队买国际配方奶粉带回国。这种现象已经演化成一个问题，所以许多澳大利亚超市限制一次购买的奶粉数量。因此，只要中国人可以买到可靠的品牌——比如一个欧美的标志，他们会更加相信，自己买到了高质量的产品。一辆“中国制造”的汽车就不像苹果手机，显示不出任何时尚特点。如果你是个成功的中国商人，为什么要开着一辆国产车？中国是个骄傲的国家。中国人要向全世界证明自己，而没有什么能比他开的车更能展现一个人的身份了。

一半以上的中国人口住在城市或近郊。在北京、上海和许多其他城市，你会看到几千栋千篇一律的功能性公寓。一般情况下，中国公寓能住25~30年，而美国公寓则可以住上70~75年。[10]墙壁是一片白色，地板使用人工合成材料，几乎每一间家居都包裹在人工合成材料

中。我不由得想起我在沙特的工作——只是在中国，没有埃菲尔铁塔，也没有伦敦桥，只有台灯、桌子、椅子等一件件物品，掩盖在合成材料之下。

要是把我的工作给你，你很快就会发现，一件物品越“个性化”，就越能显示关于主人的真相。我们拥有和使用的最个性的东西是放进体内、放进嘴里和人体吸收的东西——食物、饮料、药丸、牙刷，甚至是空气。在这样的影响下，一根香蕉会比一双鞋更具有“个性”。同样，一份冷冻快餐比一件外套、一顶帽子或一副手套更具有个性。在这种情况下，中国人行为最关键的线索——中国人怎么评价产品或服务的质量——源于一支牙刷。

一般情况下，如果牙刷摆在支架、杯子或广口瓶里，主人的性欲就不太旺盛。如果主人比较浪漫，他们的性生活会高度结构化，不太习惯自发性或创新。几年来，我把这种情况称为“相约性行为”。我发现，在俄罗斯，只有30%的牙刷是立着放的。在法国和意大利，也是类似的比例。需要补充的是，把牙刷头朝下放的主人，通常性欲更旺盛、更冲动、更不喜欢拘泥于事先安排。可是，我拜访的前七八栋公寓，牙刷不是立在杯子里，就是放在支架上。3周后，我把照片贴在公告板上，汇总了数据。10个家庭中，有9个属于“相约性行为”的情形。

我注意到的不只是牙刷，还有毛刷。毛刷的磨损表明了每天都在使用。不过，中国人的毛刷有一点区别：在毛刷中间，没有一条凹痕。中国人的牙刷通常都没有凹痕吗？不对，我去过几家杂货店和市场，我知道中国卖的牙刷跟世界其他地方都一样。牙刷只是摆设，不是每天用的吗？不对，牙刷杆的磨损程度说明，牙刷是经常使用的。

全世界的刷牙方法都是一样的。几年来，我发现无论文化、宗教和年龄，刷牙是少有的全球化行为，这个发现很有意思——而且，根据我自己的民意测验，4%的全球人口在冲澡时刷牙。我还注意到，边洗澡边刷牙的人比大多数人都有创造力。他们的大多数创意，都是在

淋浴下或接触水时想出来的。而且，在每个国家，刷牙的时长、握住牙刷柄的力度、按压刷头的力度都不相同。那么，毛刷的凹痕是怎么回事？在征得同意后，我观察了几位中国顾客怎么刷牙，立马豁然开朗。在西方世界，人们会把毛刷使劲按在牙齿上，似乎认为，用力越大，刷出来的牙齿越白，他们的笑容也就越灿烂。但在上海，完全是另一派光景。中国人分开嘴唇，把牙膏涂在毛刷上，对着牙齿前方刷起来。这时，中国人和西方人一样用毛刷刷牙。但是，中国人会快速摆动双手，双臂也跟着上下摆动。

我发现了有关中国感知认识的第一部分小数据。我提醒自己，牙刷本来是中国人在1498年发明的。所以，我就自作主张地认为，这条线索可能已经生长在中国人的血液中了。基于这一点，可以进行一次大胆的假设。

在浴室，我第一眼看到的是肥皂。这代表什么？沐浴液在20世纪90年代成为流行。相比之下，用肥皂洗手和洗澡反过来降低了感官享受。肥皂本身当然不会有什么影响；有几个世纪的时间，人们都是用肥皂洗澡，然后亲热。但是，肥皂加上立放的牙刷，成为我观察的主题。我主要关注的是动机和速度。我知道，一走进中国人的卧室，就开始步入研究的正轨。

许多业余侦探会告诉你，发现缺什么东西，比发现多什么东西困难。而且，不仅每一个中国浴室都有一块肥皂，每一张中国人的床上也都没有床罩。床单？有。薄毯？有。枕头？有。床罩呢？没有。而且，这个现象几乎没有例外。没有床罩这件事本身没什么不寻常。但是，考虑到中国每天都要奋力抵御污染——遮住口鼻，学校和体育中心单独设立防雾霾装置——没有床罩这件事让我很惊讶。换句话说，如果把床比作人的手，手套在哪里？毕竟，人的皮肤可以分为三层。表皮使皮肤可见层呈现浅粉色，并不断产生新细胞。表皮下面是一层厚厚的真皮层，分泌汗液和油脂，并连通血管。皮肤第三层是皮下脂

肪，负责调控皮肤温度，将真皮、肌肉和骨骼联结起来。一张床也像人手上的皮肤一样，也由许多层组成。床垫上面是床罩，接着是床单、毯子，偶尔还会有棉被或羽绒被。这些物品都有自己的作用——慢慢地吸引人睡着、制造浪漫或准备性爱，这也不是一般的文化差异。我发现，根据在日本和泰国的研究，在亚洲其他地方，床罩是很常见的。

中国人的肥皂、牙刷、刷牙习惯、没有床罩，加在一起，将我引向了同一个结论，或者同样的几个词：直接、快速、当下。有一家人邀请我去当地的饭店吃饭，饭店位于内蒙古满洲里，靠近俄罗斯边境。这家饭店以优质的食品和服务著称。不过，从它冰冷的灯光，你是怎么也看不出来的。我们在一张桌前围坐下来，桌子中间是一个旋转的转盘——有点像餐桌转盘——要是有人点了菜，服务员就把菜放在转盘上。

那顿饭令人难忘。那家人很快点完，菜立马就上了。他们像玩轮盘赌一样转动转盘。每个人吃饭时，都争当第一个吃完的，好像会获奖一样。中间没有停顿、间隔和暂时休息，即使谈话，也超不过一分钟。从我们坐下，到我们离开，一共花了不到45分钟。

对于感官享受，中国人似乎有着截然不同的定义。在世界其他地区，感官享受似乎等同于温柔、奢侈、缓慢和期望。有没有哪个时间段或在哪个地方，中国人是不匆忙的？提起中国汽车，与其说是汽车，不如说是公寓的附属品。在大多数中国车上，都有许多反映家庭内部的功能性元素，包括垃圾袋、小电冰箱，以及支持12伏电源系统、让司机途中煮水泡茶用的小茶壶。中国家庭通常还会随身携带吃的，开车或坐在后座上时会吃东西。

我决定做一个简单的试验。在接下来的几天，我访问了三四家当地的博物馆，包括一家玉器博物馆。在中国，玉器是最贵重、最受尊重的宝石之一。参观全世界任何一家博物馆，你很快就会意识到，观

展者穿过走廊和展品时，走得有多慢。（可以说，我们走路时，是怀着对周围艺术品质量和美名的一种崇敬。）有一次，在巴黎莫奈博物馆，我观察了72小时内观展者的行走速度。游客们每小时大约行进3英里。注意，这是平均速度。但是，在北京的玉石博物馆，观展者的速度大约为每小时四五英里。日本也是一个喜欢快、不喜欢停留的民族。但是，中国人的行走速度比日本人还快。

谈到速度，我要再提一个词：转换。哪怕是在转换过程中——在餐厅吃饭、去博物馆参观、刷牙或冲凉——中国人也不会放慢脚步。汽车就是他们的迷你客厅和迷你厨房。甚至连看场电影，也会变成一次快速计时。电影快开始时，一些影院会调暗头顶的灯光，以极慢的速度拉开幕布。中国电影院就不会这样，在我去过的五六家北京影院中，幕布会像地铁闪光器一样拉开。

只有在一种情况下，中国人才会停下来，那就是遇到最重要的假期。

在北京时，我采访的一家人邀请我参加一个全国性节日——清明节。清明节，也叫扫墓节，定在每年的春天，过完春分的两周后。在清明节，在世者要去祭奠先人。他们会修整或美化墓地，在墓地和骨灰匣壁龛周围踱步，以青团为食。同时，他们还能感受春日的温暖和色彩。有人会放风筝，风筝的形状多选自中国著名戏剧中的动物形象。还有人会烧香，放爆竹。大多数人会撒一堆冥币，祭祀食品、茶水和酒水。中国人认为，即便他们死后，也会需要这些东西。猪形、蛇形和山羊形的风筝在天上飞，纸糊的手机、钱包和汽车在地上烧。

我看着人们到达地点，走向墓地时，他们的肢体语言和行为似乎都变了。带我去的那家人放慢了脚步。小心地相互对话，态度比以往都重视。这只是因为清明节的肃穆和仪式吗?

获得允许后，我开始录下这家人在清明节和之后的样子。回到酒店，我用小数据分析法研究了视频。我跟踪并测量人们从下车，到穿过墓地大门的步速。在墓地大门口，他们的速度甚至更慢了。那家人尤其激起了我的好奇心。即使他们离开墓地，走向汽车时，也没回到以往的步速。那一天，他们走路、开车、做饭和对话的速度都放慢了。

中国有许多类似的节日，其中包括北京的五显财神庙庙会。在庙会上，中国人一起去拜神祈福、烧香、祈求好运，购买精心设计的汉字贴纸，以求好运和福气。在元宵节，许多动物形状的红灯笼会放到天上，预示着辞旧迎新。似乎只有在这些国家节日，中国人才会放慢脚步，而不是像他们平时那样，一直在赶。

结果表明，速度是理解中国的一个关键。速度代表一种失衡，一种夸张。对我而言，这暗示了几件事。最主要的是，中国转变的机遇很少。

这里的"转变"是指一些关键时刻。在那些瞬间，我们要"变成"另一个样子，并影响我们的所见所闻。就像清明节时，中国家庭都要降低步速，甚至降低语速一样。通过清明节，我获得了另一个线索，更接近了中国人的民族特点。他们燃烧的冥币，代表了他们最重视的东西：物质。

21世纪初的观念转变激发了我的兴趣。部分原因是，智能手机和电脑的出现，正在慢慢减少我们逃离的机遇。生命中的转变机遇越少，我们就越渴望它。一辆车可以成为一个转变区，还有咖啡店，还有把你从大陆带到小岛的渡轮，还有看电影，还有长途骑行、喝酒、吸毒，甚至冥想都能变成转变区。但在一个数字时代，转变的机遇正在逐渐减少。由于手机的存在，我们从来没活在当下，从来没法独自待着。我们自己去咖啡厅时，其实也是在电子设备的陪同下。我们关过电脑或手机后，哪次是不再重启的？我们问自己，反正明天还要打

开，关掉有什么意义吗？由于手机的存在，我们大多数人早上一睁开眼就“开始工作”，睡着了才“停止工作”。只有在途中，我们才会关掉手提电脑。我们始终生活在相同的时代和情感环境中。它既不是工作的时代，也不是休闲的时代。我们既没有在办公桌前，也没有正式下班。

经验告诉我，中国人与日本人一样缺少转变。几十年来，日本人一直在与人口密度问题做斗争。东京的火车上人满为患，人行道非常拥挤。甚至回到家里，也几乎没有空间和隐私。那么，日本人到哪儿寻找空间？我第一次发现中国人偏爱速度时，是在哪儿？答案是两个地方：东京和巴黎的迪士尼。21世纪初，我在为法国迪士尼乐园做咨询工作。

欧洲迪士尼建于巴黎郊区。1992年，它一对外开放，就立马成为众矢之的。一些法国评论家发现，它是美国文化帝国主义和消费主义的标志，有人甚至称它为“文化上的切尔诺贝利”[11]。欧洲迪士尼经历了一次罢工，一次衰退期，以及几次由于售票过少造成的经济困难。迪士尼享誉世界的“魔法”似乎消失了。这时，管理层联系上我，看我能不能扭转迪士尼螺旋式下降的局面。

采访完几位欧洲迪士尼的游客，我很快发现，“魔法消失”其实源自缺少转变。我不自觉地发现，这样明显的停滞状态，与欧洲的信教状况一样。我拜访了德国、法国和意大利的天主教和新教教堂。然后，我开始认为，历史上宗教赋予教民的信念和转变，现在已经远远不够了。至少在欧洲，教民穿过教堂时，与逛菜市场和商场的速度几乎一样。圣地无法让人放慢脚步了。也就是说，宗教不能再创造一定的具身认知、空间、崇敬、沉思和敬畏感了。

信教人数的减少，为其他渠道带来转变奠定了基础——这种认识使我再次带着迷信，开始了欧洲迪士尼之旅。

给我带来启发的，是詹姆斯·马修·巴利的《彼得·潘》中的精灵仙子小叮当。我们带回的迷信工具是“仙尘”。我们拿出装着彩色粉末的小袋子，给迪士尼的演员。演员们把袋子递给游客，让他们闭上眼睛许个愿，把仙尘撒到睡美人城堡边的池塘里。仪式很简单，只要往水里撒点红黄蓝色的粉末就行。但是，这样的效果依然很明显，成千上万的欧洲迪士尼游客开始往池塘里扔仙尘。但是，我很快注意到，不同国家的游客，也会有不同的表现。例如，美国人抓起仙尘投向池塘时，眼睛是半闭半张的。日本游客只拿一点，优雅地投入池中。据我观察，在所有国家中，中国大人和孩子会抓一大把仙尘，赶紧撒进池子。在我的印象中，他们似乎太过渴望转变，进入一个完全改变自己的理想区域。

我之前说过，当我帮忙洛斯超市扭转局面时，用到的策略之一，就是让顾客回归童年时代。我们内心深处，都有许多不同年龄段的自我。首先是我们的实际生理年龄。然后，就是我们的心理年龄，代表我们内心的情感年龄。我把这种“情感年龄”称为另一个自我。每当我主持股东会时，我都习惯记下来。会议室坐满了五六十岁的商人。为了避免像个小孩子，他们悄悄溜进公司办公室。我关注的是他们大概的心理年龄——对大多数而言，这个年龄大约在18~26岁——这时，我的恐惧或不安都消失了。

我们周围50岁的人，谁“看起来像”50岁？几乎没有人。在品牌建设中，有一条优秀的经验法则是，永远要跟顾客的另一个自我交流——尤其是，我意识到，这条策略还可以帮助解决中国汽车的挑战。

决定一个人心理年龄的因素是什么？根据我的经验，我们的心理年龄与我们第一次感受到解放和自由是直接相关的。那个时刻可能是我们第一次离家上大学，第一次自己租房住，买到自己的第一辆车。我12岁时，开了自己的广告社。所以，大多数时间，我都从一个12岁孩子的角度看待世界，这也没什么奇怪。我认识一位47岁的男人。他

告诉我，他的心理年龄是40岁。我问他原因，他告诉我，他遇到妻子，两人结婚，后来搬进梦想中的房子时，他才感受到真正的解放。当时，他大约40岁。你注意过商人携带背包的吗？它表明，他们的另一个自我拒绝了商业世界的典型道具，想展示年轻的一面。

我在工作中，用过许多次“另一个自我”的概念。最典型的是我在为高科技吸尘器Roomba的生产商iRobot做咨询工作时。1990年，来自麻省理工学院计算机科学与人工智能实验室的3位机器人专家创建了iRobot。这是一家位于英格兰的机器人公司，推出了家用自动机器人Roomba，针对硬质地板的机器人Scooba，还制造了警察与军事机器人部队，供美国军队在伊拉克、阿富汗和其他地方调配。到2002年，iRobot已经卖了1000万台Roomba。但是，不知道为什么，销量开始停滞，公司就请我创建一个总体的品牌策略，调整iRobot的布局——iRobot是一个黑色充电圆盘，滑过地板吸尘——是真空吸尘器的一种高科技替代品。

我一开始做潜台词研究，就发现了几个真相，其中一个就是Roomba核心粉丝的狂热。用户一旦“体验过”Roomba，就会成为终身品牌大使。他们与Roomba关系亲密，把它当成家人。许多Roomba被起了名：小白、大红、点点之类可爱的名字，都出现了。消费者喜欢Roomba滑过地板的嗡嗡声，直到最后撞上墙或椅子。一位女士向至少20位朋友推荐了Roomba。她还表示，她甚至经常轻松地谈起iRobot和Roomba。

如果大多数心理学家认为，自我认知是思维的产物，那么，我们同时在经历三个过程：表明我们是谁；表达我们认为或希望自己是谁；最后，表达我们想让别人怎么看待我们。我们谁都不会一起床就穿衣服或做事；我们每个人都是一种刻意自创的产物。当我去纽约和新英格兰家访Roomba的主人时，这一点体现得就更明显不过了。

在马萨诸塞州波士顿的郊区，我与一位名叫吉姆的35岁男人聊了聊。几分钟后，我注意到，吉姆在露天阳台上安装了水培植物系统，从客厅就能清楚地看到。吉姆告诉我，他栽培阳台花园用了多久。不过，他承认，每年只能收获三四个西红柿。在另一户人家，工程师山姆在咖啡桌上整整齐齐地摆放了自己全部的科技设备。他有9个遥控器、73根二极管和11卷紧紧缠绕的电缆。在屋里的一个角落，他放了一个可移动的滚轴式小酒吧，里面可以酿造啤酒。后来，山姆向我坦白，他很少喝啤酒，甚至不喜欢啤酒的味道。玛姬是一位56岁的女士。她的缝纫机上放了一件针织品。“就快做好了。”她告诉我。最后，她向我承认，她已经15年没靠近缝纫机了。那么，为什么还要把它摆在客厅最显眼的位置？玛姬哈哈大笑。她也不知道为什么。

更重要的是，无数男主人的公寓被Roomba有意地布置了。一位叫理查德的男人在他客厅一角放了一篮玩具。每一年，他3岁的侄子只来一两次。于是，我就更看不明白，他为什么要长期展示玩具了——不过，我后来发现，他有自己的原因。两天后，我拜访了另一栋公寓。公寓的主人是一位29岁的“Roomba粉”，名叫斯图尔特。在他的浴室里，挂了许多笔记和标语牌，上面用法语写着各种条目的名字——水槽、马桶、淋浴。斯图尔特是在学法语，还是在记语法？不对，都不对。那么，怎么解释满浴室的法语标志？“我想学法语。”他答道。但是，我再逼问他时，发现了真正的原因。

我们家里，甚至车里和手包里都有一些变化的公共形象——钢琴、吉他、复古式美国国旗——为了激发别人的情绪反应。这标志着，它们的主人不只像职业和外表那么简单。我把这个现象叫作“打破常规”。

我第一次发现这个，是在日本。当时，我看到一位中年女性精致的手包带上，挂了一小串钥匙。我后来意识到，在日本这样一个节制、高效、结构化和同质化的国家，当地顾客展现一小串个性特征，

是很常见的事。毕竟，在日本如果你跟别人约了下午1点见面，最迟12点45分也得到等候室。盆景树修建得无可挑剔。寿司摆得像一小件精美的艺术品。我之前就提到过，买东西时，光是礼品包装，就能花上30分钟。日本还是一个压抑情感的社会，许多当地人觉得，没法表达自己的创造性或想象力。

只是因为“遵守”一个词——时间——瑞士就被看成一样压抑，至少表面上是这样。瑞士火车会严格按照规划进站出站。如果瑞士人吃饭时要晚到5分钟，他们会提前告诉你。于是，许多外来人都说，瑞士人保守，喜欢例行公事，缺乏想象力，甚至有些呆滞。不过，我的经历却告诉我另一个故事。一方面，根据我对马桶水的分析——没错，我连马桶水都不放过——苏黎世是世界上毒品消费最多的城市之一。据我所知，苏黎世还是世界上第一个，也是唯一一个在街边修建移动小房间的城市——妓女可以在那里服务顾客——也是世界上第一个在自动售卖机销售安全套的城市。现在，除此之外，苏黎世还是世界上备受追捧的时尚之都，它是世界上知名DJ的聚集地。

日本有自己“打破常规”的方式。在东京，许多人工作忙碌一上午后，就脱掉工作服，穿上卡通套装。然后，他们跟穿戴一样的其他人一起吃午饭，再换回工作服，回到办公室。日本还是猫主题咖啡馆的故乡。人们会花费100日元，午餐时间与大猫小猫一起玩。在社会要求他们扮演的角色之下，是另一个被禁止扮演或表达的身份，这就是打破常规。

在日本，当然有许多人表达了可爱的概念。在Roomba重新发行时，可爱的特点会扮演一个重要的角色。我每次采访问到Roomba时，大多数人告诉我的都是它的功能优势。Roomba可以节约时间。Roomba让主人少了家务的烦恼。由于Roomba的出现，屋子变得更加干净了，不只是显眼的地方，还包括难收拾的角落。

但是，肢体语言出卖了受访者。他们说话时，会移动双手，抓抓后脑勺和前臂。我注意到，我让中国人坐到驾驶座上时，也是这样的动作。它告诉我一件事：Roomba可能有许多功能，但是它真正的内在吸引力是针对主人的“另一个自我”——在这种情况下，内心深处的那个孩子，长大后从来没得到自己想要的东西。

在iRobot做潜台词研究时，我经常采访的人都从事高度结构化、严谨工作和管理型工作。他们的头衔通常是律师、保险索赔理算员、销售代表和中层经理。不过，到了家里，他们一脱掉工作服，就换了一个人。为了补偿标准化、规律化的日常工作，大多数人都形成了叛逆的小怪癖——这就是打破常规的一种方式——我不由得想起了破土而出的植物——一丝丝希望、个性和自由。尤其重要的是，他们每个人都拥有一台Roomba。

不过，有意思的来了。我们大多数人都有吸尘器，至少也有扫帚、簸箕或者拖把。即使我们打算把真空吸尘器、扫帚、簸箕换成Roomba，也会把它和其他难看的家庭用具放进一个小屋里。或者，我们真会这样做吗？对Roomba的主人而言，他们的答案是否定的。在大多数人家中，Roomba是半遮半露的状态。Roomba的一半是能看见的，好像它自己想藏到小屋里或床下——但是，它在最后一刻又改变了主意。在大多数人家中，都有足够的空间储藏一个Roomba。也就是说，它消极的放置方式是故意设计的——这其实是一条主要的线索。表面上看，Roomba可能代表着清洁、高效和省时，全都由一个高科技机器套装解决。但是，消费者喜欢Roomba不是因为这个。相反，他们借助Roomba，可以在一周中打破惯有的生活方式。与卓璧思的粉丝一样，这些消费者允许一个品牌向全世界宣告，他们有趣味、有个性、富有想象力、富于变化，甚至还很可爱。

关于Roomba的主人，另一个有意思的细节是什么呢？他们许多人的宠物都刚刚去世。要不然，就是他们正打算收养一只宠物。Roomba

就是在这两个时间点，进入了他们的生活。Roomba是连接昨天与今天、过去那个自我与未来那个自我的一座桥梁。

未婚的年轻人买Roomba还有一个最后的秘密：哄女人上床。我采访了许多次，花了一段时间，才有了这个发现。当然，这些年轻人喜欢跟上科技新潮流。没错，Roomba可以节省时间，一边打扫房间，一边做其他事情。但是，Roomba也是一个重要的“把妹利器”。尤其对吉姆来说，吉姆在公寓里放了一盒儿童玩具。我让吉姆按照重要性，列举公寓里最吸引女生的四个地方，他连想都不用想就脱口而出：他养的狗、儿童玩具、床上面挂的旧国旗、他的Roomba。在浴室贴满法语词“水池”“淋浴”和“马桶”的斯图尔特呢？对斯图尔特而言，这些跟吉姆的宠物狗、儿童玩具和旧国旗一样，也是为了吸引女性。因为，法语与巴黎相关联，会引发对爱情和浪漫的联想。

但是，我一直不知道iRobot哪里不对劲，直到我奔向机场，开始下一份工作——为百事可乐做潜台词研究时。到目前为止，有关Roomba的发现都让我疑惑。显然，这台机器的作用不仅仅是打扫卫生。我怀疑，有好几次，我都发现了一种感情基础，也许能让Roomba和粉丝最终结合起来。

人们常常问我，讨不讨厌坐飞机，或者长时间在飞机上待着。我的答案是，我享受的是飞行本身，而不是长长的警戒线、拥挤的机场和安检人员偶尔的傲慢。我无意间还会观察人们上飞机后的变化。要是你想理解乘客的愿望，就要像我一样，询问空乘人员的看法。与设想相反，最傲慢苛刻的乘客既不在头等舱，也不在经济舱。没错，我询问过的每一位空乘人员都说，最难伺候的乘客绝对在商务舱。

我在座位上开始疑惑，为什么飞机上的食物都不好吃？这不是我第一次这么想。是不是因为气流、迷你型烹饪设备、飞机会急转方向？我还发现，戴上耳塞式耳机后，比不戴时吃东西味道好。我戴上头戴式耳机，调高音量，打开降噪功能，可几乎没什么区别。毫无疑

问，当我带上耳塞式耳机后，我的食物，甚至苏打水的味道都变好了。

接下来，我在百事可乐的主要工作是紧跟社媒消费的变化，加强品牌力量。我在全世界做潜台词研究时，不经意间发现，在只有5年的时间里，顾客关注屏幕的方式完全变了。说起来，尽管出现了平板电脑、手机和网飞公司视频网站等新平台，许多人仍然喜欢看电视。看电视的人没有减少有许多原因，但主要原因不是电视内容丰富了、电视屏幕变大了，而是因为他们喜欢听到电视的声音。根据我的经验，与其说我们是在看电视，不如说我们是在听电视。

然而，航空食口味的问题还在困扰我。在接下来的几周里，我开始问公司员工各种问题。他们知不知道，在海拔35000英尺的高空中，声音是否会改变人们对食品的感知？如果真的有影响，声音除了让食品味道变坏，能不能改善食品饮料的口味呢？后来，我发现在几千英尺的高空中，由于湿度和气压下降，甚至是背景噪声的影响，我们的味觉和嗅觉首先会弱化。[12]BBC新闻曾经报道说，相比安静的环境，人在喧闹的环境下吃东西，会觉得食物的咸味和甜味都降低了，甚至还更松脆了。[13]

这些都让我好奇：百事可乐与其改变品牌的视觉外观，不如集中注意力“占有”感觉的空间，岂不是会好很多？当你想到大多数食品饮料的电视广告时，很少听到声音，没有煎炒声，没有嗞嗞声。你很少能听到肉排在烤架上的嘶嘶声，或者苏打水倒进杯子里的咕嘟声。如果百事可乐“占有”苏打水滴到冰块上的声音，岂不是很巧妙吗？

当我跟公司高管建议时，他们表现得很热情。不过，他们问了一个明显的问题——几十年来，为什么他们的电视广告也忽略了声音呢？百事可乐几乎马上开始加入声音，并最后成为它标志性的声音。

如果不是因为在百事工作，我要弄清iRobot的核心问题，肯定要花更长的时间。在百事公司，我发现，正如我戴上耳塞式耳机后，会觉得飞机上的食品变好吃一样，声音也可以改善我们对饮食的感知。顾客使用无声吸尘器时，大多数人都会告诉你，吸尘器没工作。这样高度非理性的判断，也许解释了我们打扫小地毯时，看见地板上有一小段线头时，为什么会一遍遍地想用吸尘器把它吸起来——尽管捡起来会更容易。

人类的非理性让我思考以下问题：iRobot改变甚至消除声音，是否伤害了品牌的核心特色？我讨论的不是品牌的标志、设计或效率，而是它发出的声音。Roomba几乎不向粉丝释放情绪信息，这样的沉默是不是伤害了粉丝特别的热情?

技术团队去掉了声音，无意间也就毁掉了品牌的“可爱”特性。iRobot和Roomba的创始人之一是星球大战产品的铁杆粉，这也不是巧合。随着时间的推移，iRobot剥离了朴素的1990早期版本。受影片中“航技师机器人”R2-D2启发添加的一点可爱特点，也不见了。公司请我当顾问时，已经没人知道Roomba是什么了。我请技术团队拆了一个Roomba，他们照做了。那些零件放到桌上，摆到我面前，我问他们，少了什么。没人答得出来。“它不说话了，”

我说，“它不会说‘啊哦’或者‘嘟——嘟’了。”

在我做潜台词研究过程中，大多数Roomba的主人告诉我，他们非常喜欢Roomba发出的噪音。它不小心撞到墙时会说“啊哦”。它倒退时会说“嘟——嘟”，就像卡车或挖土机倒车时的声音。但是，在iRobot高技术部门的手中，一切声音都被去掉了。Roomba现在成了毫无个性的高科技产物——它造型优美、设计完美、高效而无趣——但是，却没了人性特征。它不仅没有帮助Roomba的主人“打破常规”，反而放大了繁忙工作中的无趣。

Roomba团队去掉了产品上的所有奇趣。打开Roomba时，你最先看到的文字是："警告：不要退货。使用前请仔细阅读说明。"如果Roomba的死忠粉想"打破常规"（甚至制造艳遇），如果Roomba是与人亲密交流的无声机器，这都是个败笔。

我的任务？就是重新把"可爱"找回来。我问Roomba的粉丝，什么品牌最能让他们联想到Roomba。大多数人告诉我，是宝马的迷你库柏。几乎所有人都认为，迷你库柏是卖萌的行家。假如你订购了迷你库柏，宝马会立即发送来自英格兰的最新资料、这台车的数字链接、一个宝马贴花和其他公告信息。一台新的迷你库柏上了集装箱船，准备发往目的地时，宝马公司会发送以下信息：迷你库柏正在惬意地享受海上之旅，迫不及待地想要见到您！迷你库柏的主人把车送去宝马代理商做维修保养，回来后方向盘上会带上一个标志，上面写着：我想念你。

受到迷你库柏的启发，我让iRobot的研发团队先别管Roomba的高科技功能，尽可能找回它的感情特征和人性特征。我让他们记住一个简单的事实：Roomba可能是一件神奇的科技产品，但也是一个玩具、一个宝宝、一只宠物、一个对话工具、主人的另一个自我。对一些年轻的男性而言，它还是哄女生上床的手段。当然了，它能把屋里最难收拾的角落收拾干净，但是，这可能是它最不起眼的一个功能。

我在处理"中国制造"汽车的问题时，脑海中一直想着Roomba。再者，从表面上看，中国人不喜欢过多地表达感情。至少，无论在公开场合，还是在私下场合表达一连串的情绪，都是一种文化禁忌。另一个关键点是，在西方，一个家庭决定买什么车时，女性和孩子很有发言权。而在中国，买新车的大多数是男性。大多数商人不愿意买"可爱"的车。或者，他们不愿意买任何可爱的东西。（我说过，日本就"可爱风"盛行。中国人不太喜欢日本，他们也知道这一点。可爱通

常就等同于“小巧”。从文化偏好上，中国人更喜欢轰动、宏伟的东西。）

不过，“可爱”的观念正渐渐地迁移到中国。这个现象的出现，可以追溯至中国的独生子女政策。“小皇帝综合征”是一个流行的说法，是指被父母和其他家庭成员过分溺爱和关注的独生子女。我的潜台词研究发现，越来越多的中国父母要看孩子的观点。我要记住的不只是现代中国，还有不断发展的中国汽车市场。也就是说，未来中国人的汽车，要同时开在好几个车道上。为了吸引中国男司机，汽车必须充满粗犷、力量和男性化的特征，还要吸引中国男性的另一个自我，就是一个成长过程中拒绝玩具的孩子。在一个缺少“转变”机会的国家，一辆中国汽车必须创造一种新鲜的、特殊的氛围，让开车人产生错觉，以为自己进入了一个与日常生活完全不同的地方。至少，这辆车的款式——车灯、车门开关的快慢——必须能反映中国人沉默背后的偏好，这是我在潜台词分析中观察到的。

想象一首你喜欢的歌曲，一首近年来被其他艺术家演绎过的歌曲。比如说，乔治·哈里森创作的《有些事》（Something）。自从1969年，这首歌收录在甲壳虫乐队的《阿比路》（*Abbey Road*）以来，它已经被詹姆斯·布朗、弗兰克·西纳特拉、东尼·班尼顿、艾克和蒂娜·特纳组合、乔·库克、尼尔·戴蒙德等大约150位音乐家翻唱过，使它成为甲壳虫乐队继《昨日》（Yesterday）后第二首翻唱次数最多的歌曲。但是，可以说无论其他版本好坏，我敢保证，哈里森的原版还是大多数人的最爱。为什么？答案很简单：那是他们第一次听的版本。我们偏爱首先看到、听到、感觉到的东西——无论是我们童年卧室的颜色，还是我们第一次学会游泳的湖泊、水池或海洋。

我们对“质量”的感觉，就等同于我们最早听到的音乐、看到的颜色。对于为中国顾客设计的中国汽车，我既会关注男性开车人，又会关注将来长大后会买车的孩子。但是，如果中国汽车公司打算出口，

我就要研究世界其他地方对“质量”的看法了。除了德国和美国这两个世界汽车生产中心，还有什么更好的地方适合我做调查呢？

很显然，你不能用对付成年人的那一套去采访孩子。大多数孩子不知道怎么用语言形容他们的感觉和欲望。所以，跟他们玩游戏，通常能获得更深入的了解。我在北京、柏林和密歇根开展了调查。我周围是一屋父母陪伴下的孩子。我们面前是几盒乐高玩具。为了了解在不同国家，孩子们表达“速度”的不同方式——这与汽车行业的“质量”直接相关——我让他们从大体上表达、创建、即兴展现速度的概念。然后，我拿着笔记本坐下来观察。

中国、美国和德国这三个国家都喜欢制造大型号汽车，这也没什么奇怪。真正让我奇怪的是，德国孩子和美国孩子通过地板上拖动手指来表达“速度”。相比之下，中国孩子不喜欢用手指，而是拿起一块乐高零件，扔到最近的硬面上。做完汽车模型后，美国孩子和德国孩子不仅专注速度，还注重防护建设——他们开始在模型周围创建保险杠、防撞栏、车库和其他防护，保护他们免受危险的迫害。有个德国孩子甚至还建造了一架火箭飞船，主机架里还有一只小型逃生船，以防紧急迫降。

接下来，我鼓励孩子玩“碰撞”游戏。于是，三个国家的不同点立马出现。中国孩子毫不犹豫地引发一个又一个全面冲突。车库、保险杠、安全围栏似乎都让他们厌烦。玩“懦夫游戏”时，中国孩子的两辆车接近时，都不会放慢速度。相比之下，德国孩子和美国孩子就会小心很多。他们的乐高汽车相撞前，都会放慢速度。对他们来说，“速度”和“冲突”都是受到调控的。

孩子们没法用语言表达，也不用拿语言表达。但是，对我而言，很显然，过去强调安全与保护，已经影响了整个年青一代。德国人和美国人的直觉中带有“成年人”对速度的定义，与天然的童年行为正好相反。

这意味着什么？当我对所有数据进行挖掘研究时，关于速度的见解证实，在中国，“质量”被认为是快速、不加修饰，甚至是极速。而且，下一代买车人也会是这种看法。我从中国人刷牙的样子、浴室里的香皂、卧室里没有床罩、人们点菜和服务员服务的样子、饭店里的饭菜，也得到了同样的结论。另外，中国人把简洁视为“高质量”——在其他国家，这种简洁会被人看作过于直白、毫无修饰，甚至是对抗的。除了这个国家的宗教活动和纪念节日，全国都缺乏宣传、前戏和期待。从文化上说，中国喜欢直奔主题。

接下来，我又在全球范围内研究了一下门。

没错，是“门”。我和助理到全球各地去录制有关门的短片，包括百货商场大门、地铁门、公交门、电梯门。只要能找到的门，我们都会拍下来。我们录制日本上班族坐火车的经过，门关了，我们就记下来。门像被咬了一样弹回去了吗？门是先慢慢关，然后突然加速？门是慢慢地、耐心地关上了吗？我们还录下了自动扶梯。电梯上行的速度是快是慢？我又在全世界的家庭做了另一个试验。这一次，我问别人，他们的厨房、卧室和浴室里，最能代表“质量”的是哪个部分、哪个区域。美国人几乎不会把质量与开关的抽屉联系起来。但是，几乎每个北欧人都告诉我，在开关时，一开始缓慢，然后加速，最后放慢的抽屉，就比只会快速开关或缓慢开关的抽屉“质量”高。

奇怪的是，我们对质量的不同看法，可以追溯至我们祖父母的时代。在20世纪三四十年代，北欧的门比现在更大、更重，无论开关，速度都很慢。不知道为什么，对东西开关“质量”的认识，也传递到了后代身上。

我知道，这家中国汽车公司计划走向全球。于是，针对感情和感知信号，创建了一个针对“快与慢”的解读方案。只要是他们计划发展的国家，都要建立起对“质量”的认知体系。例如，在法国，全国普遍重视转换和礼仪。法国可能一直都喜欢冷冻食品。但是，法国人购买

冷冻食品时，会买一顿三道菜的原料，就像去麦当劳一样。他们会买第一道菜——可能是炸鸡块——再加一个汉堡和炸薯条，最后再来一份甜品。到了汽车门开关时，法国人也希望是由三部分构成。美国人习惯于瞬时反馈，对于不能立即反应的产品，他们通常毫无耐心。如果一位美国游客到了国外，在酒店里开关邦·奥陆芬电视时，很有可能以为电视机坏了，因为他没意识到，那台电视大约要经过7秒才能打开。苹果公司就运用智能手段，完美地解决了这个问题。顾客打开苹果手机时，就会呈现白色的苹果标志，告诉用户手机开了。顾客知道手机运行了，就满意地再等30秒，直到准备使用手机。我不怀疑，苹果的工程师优化手机内部，让手机快速开机。但是，苹果手机的设计，却让用户同时获得了即时满足和期待感。他们要传达的意思是，这部手机不仅技术含量高，而且质量也高。

中国的情况当然与众不同。百货商场大门猛的一下就开了，直梯和扶梯也升得很快，火车更是如箭般发出。同时，除了宗教假日，几乎没有机会转换或转变。即便是我研究过的中国汽车也不像汽车，更像是公寓延伸的一部分。所以，为了吸引中国市场，我对中国汽车的前几项要求之一，就是要求车门快速开关。下一个问题就更具有挑战性了，那就是把“两个自我”的概念注入汽车的设计理念中。

这“两个自我”有两个要素，都与欲望相关：我们曾经拥有，却已经失去的东西；我们曾经梦寐以求，却从未得到的东西。在全世界男性的内心中，不仅有一个年轻的自我，还有一个“第三人”。从许多超级英雄和动作明星身上，都能看到这一点。《教父》《谍影重重》《黑客帝国》等图书和电影最根本的吸引力在哪儿？《蝙蝠侠》《超人》《蜘蛛侠》《X战警》系列电影为什么大受欢迎？美国电视剧《绝命毒师》为什么成功？答案就是它们的主演都是普通人，甚至是性格温和的男性。但是有一天，他忽然变成动物。或者，至少他会变成一位强大凶狠、按规矩行事、偶尔还有些冷血的杀手。正是基于这

一点——买车人拥有两个自我，拥有能干、强大的另一面——我才建议，把这个理念融入“中国制造”的汽车整体设计中。

我们还把另一个要素融入汽车设计中，即“转变区”。我们与一组设计者一起，设计了一种特殊的车内环境。上车后，就像进入录音棚听到的音响效果一样。我们设计了一种背景灯，车门打开时灯会亮起，关门就会暗下来。于是，关门声产生了深刻的共鸣，把男性的象征放大了。我们还特意提升了车座，给开车人一种掌控全局的感觉。我们得知，在买车的决策中，中国孩子也有发言权，也同样受到掌控感、征服感和可爱特征的吸引。于是，我们设计了一块类似飞行驾驶台的仪表板。看过娱乐与体育节目电视网（ESPN）之后，我认识到信息轰炸的力量。ESPN对观众进行了数据和细节信息的狂轰滥炸——滚动框、新闻条、图表、多角度摄影视角等。当人们面对大量数据时，常常会感觉更有男子气概，更有掌控感。大多数人会去费心解读这些滚动框、新闻条和图表吗？不会——不过，这不是重点。我的任务就是，让中国人开车时，觉得他们的车子开得很快，有力量，有男子气概，即使实际情况并非如此。更确切点说，车门直接快速开关，电动车窗也是如此。我的任务是吸引开车人内心的那个孩子、开车人本身和他们现实中的孩子。

今天，由于最新的“解读方案”，这家中国汽车公司更好地把“感觉”转换成了感官线索。例如，在欧洲，乘客侧车门打开时滑动得很慢，然后滑到正中间，最后快速打开。关门时，顶灯慢慢暗下来。相比之下，“中国制造”的汽车侧门开关都极快。

中国汽车制造商的情况如何，还得看看再说。但是，它们现在已经远远超过了去年的销量。这个品牌在中国的收入已经得到显著提升。更重要的是，这家公司开始比以往都重视品牌的情感因素。这个“中国制造”的品牌已经向前发展了吗？没错。但是，我们还有很多工作要做。有人问我，受到数字化习惯的影响，中国人对速度的偏

爱，最后会不会迁移到世界其他国家和地区。我告诉他不会的。其实，我觉得实际情况会恰好相反。通常，人们在有意无意中，都在寻找平衡。我们走得越快，在某些方面就变得越慢。我们一直想从加速走向闲散，从速度走向耐心，从唠叨走向安静。这种趋势不一定都是有意识的，也有无意识的。这些我是怎么知道的？因为，只要我们知道在哪寻找，小数据就无处不在。

| 第八章 |

幕后故事的一瞥

把小数据融入你的业务和生活中

让互联网意外地出现两极分化的，只是一件简单的条纹裙子——或者，它本身也没那么简单。

在偏远的赫布里底群岛，科伦赛岛举办的一场婚礼上，有位宾客穿了一件裙子。婚礼乐队里有个成员，把裙子的照片发到了汤博乐上。她问自己的粉丝：这条裙子是蓝黑条纹，还是白金条纹？“我脑子里很混乱，只是想找一个答案。”[1]21岁的歌手和吉他手凯特琳·麦克尼尔说。不幸的是，答案造成了更多分歧。在一些人眼里，裙子是蓝黑相间。在另一些人看来，裙子是白金相间。裙子的照片还被转发到脸书、推特和Buzzfeed（一个美国新闻聚合网站）上，发起“这条裙子是什么颜色”的投票，同时吸引了67万多人的关注，打破了Buzzfeed此前的所有流量记录。[2]

那条裙子原本是蓝黑色，在英国时尚连锁店“罗曼原创”（Roman Originals）的售价为50英镑，不过不用在意这个。[3]激烈的辩论表明，我们对颜色的认知差异，完全取决于大脑处理图像信息的方式。结果证明，色觉的个体差异是个普遍现象。这主要是由眼球后部600万个小视锥决定的，即光感受器。它对颜色的不同感知，主要受到基因的影响。在美国有线电视新闻网上，费城希望眼科医院（WillsEye Hospital）的主治医师茱莉亚·哈勒表示：“在99%的时间里，我们会看到相同的颜色……但是，这条裙子的颜色似乎正好击中了人们的软肋，让许多人都为此疑惑。”[4]另一位专家总结说：“这显然与我们感知世界的个体差异有关。”[5]

本书要说的是，人们更可能以不同的方式看待世界——但是，我们的相同点比想象中要多。

到现在为止，你们都知道，我出生在丹麦，也就是说，我不是美国人、法国人、西班牙人、英国人、苏格兰人、爱尔兰人、巴西人、澳大利亚人、瑞士人、肯尼亚人、南非人、德国人、意大利人、俄罗斯人、中国人、日本人、越南人、菲律宾人、奥地利人、希腊人、危地马拉人、智利人、阿根廷人、哥伦比亚人、墨西哥人，或者世界196个其他国家的人。

更重要的是，作为一个情绪基因的研究者，我能够创建品牌、做出创新，没有受我外来者身份的负面影响，反而恰恰要感谢这个身份。事实上，乐观估计，熟悉也是起反作用；悲观估计，熟悉甚至产生破坏性影响。

几年前，百事可乐让我帮忙改善公众对百事软饮料的认识。我当然同意了。但是，我刚工作了几天，就不得不承认，我的观点、感觉和直觉都要妥协。我对百事可乐的口味、气泡、罐子、瓶子和广告都太熟悉了。我与这个品牌毫无距离。关于我和别人的欲望、期待，也

没有参考标准，我不能直接思考，我无法获得启发，我没法完成工作。

我的方法是，冰箱和橱柜里不再放百事可乐。这样，我就能更好地观察和分析自己的欲望。我去拜访朋友时，如果他们给我一罐百事可乐，我就会请他们家里也不要放百事可乐。接下来的6周是对身心的折磨。我开始头疼，很难保持正常状态。到了晚上，我还会梦到百事可乐。好消息是，6周过后，我成功地刺激了自己和朋友们的反应。对我来说，一件原本平常的东西再次变得陌生。

在百事的工作，不是我第一次对自己做潜台词研究，最深刻的见解通常源于我们自身。采访完大约全球2000名顾客后，我似乎也该亲自实践自己的方法了。有时，我上台时会变得自信。同样，当我晚上回到酒店，迫切地期待着进行确认与验证。这都要归结于我在童年时的不安全感。我可以抑制它，假装它不存在。但是，它却一直就在那里。几年来，我一直在研究身边的品牌，是如何反映我的自信或不自信的。我在研究时，或是饶有兴致，或是沮丧失落。

第一个品牌当然是乐高。（我在成长过程中，不仅创建了自己的乐高乐园，还睡上了一张乐高床。）第二个品牌，我在之前的章节中也提过——时尚品牌意大利空军。

在成长过程中，我不完全确认空军牌的象征意义。我只知道，我喜欢那个牌子的臂章，想买一件衬衫。同时，我不知道空军牌的军事意义。对于迫切寻找归属感和身份认同的孩子来说，这在有意无意间是无法抵抗的。空军牌拥有着醒目的标志。后来，它在超大的标志和高度的不安全感间，找到了明显的关联，也并不奇怪。今天，我的衣橱里，还挂着几件空军牌衬衫——毫无疑问，这是为了坚持另一个自我。在这种情况下，我是个渴望买件衬衫，却买不起的孩子。

第三个品牌呢？皇家哥本哈根（Royal Copenhagen）。它是一个创建于1775年的精品瓷器品牌，最初是为丹麦皇家提供盘子和碗等瓷器。在20世纪70年代、80年代和90年代的丹麦，大多数有孩子的家庭都拥有一两件皇家哥本哈根牌瓷器。这些瓷器由纯手工制作，带着标志性的蓝色，我父母也有一两件。在我成长过程中，这个品牌就意味着高级饭店、皇室、遗产和传统。后来，等我买得起的时候，我做的第一件事就是买一套它的盘子。为什么？在潜意识中，我不经意间希望，我要“完成”父母没帮我完成的愿望。在一个受詹特法则[注]主宰的文化中，斯堪的纳维亚人禁止人们过于突出。我买一套皇家哥本哈根，也许就是在告诉其他人，我的生活成功了——我是个人物。当时，我意识到，无论我们承不承认，有些品牌已经填补了我们在身份认同上的空缺。

在商界，除了剪裁考究的套装和领带，一只奢侈手表几乎是必不可少的。最后，我又加上了第四个品牌——劳力士，以此表明我的身份。一天，在一场会议上，我注意到，一位穿戴讲究的长者正在专注地研究我的手表。他似乎并没有感到印象深刻，反而觉得困惑。最后，他靠近了我。他不经意间注意到我的手表；根据他的经验，只有俄罗斯人和中国人才像我一样，戴上这么显眼的劳力士。而且，他问我有没有注意到，我戴的是女款。我惭愧地说，没有，我没注意。24小时前，劳力士是我最值得骄傲的财产。现在，它却让我颜面尽失。最后，我把它送给了别人，买了一块“合适的”手表，一直戴到现在。

几年来，除了劳力士，我还随身带着一张美国运通百夫长卡，即“黑金卡”。我告诉自己，我选这张卡是看重它的功能优势，包括看门和旅行社服务、萨克斯百货和古驰店的私人购物助理服务，以及全球酒店的各类特权。事实上，我是被情感诉求吸引的。三四年前，美国运通告诉我，它们不想帮我兑换几年的积分，我就放弃了会员资格。于是，我就把运通卡换成了双倍积分的维萨卡。可是，我还是感到巨大的失落感。我放弃了什么？地位、归属感、特殊感。我掏出维

萨卡时，商人、服务员、酒店职员和我的朋友们会说什么？答案是，什么也不说。他们根本注意不到。运通黑金卡给我带来的认可与价值突然变得非常明显了。

我们喜欢、购买和成天关注的品牌，最能反映我们是什么样的人。到目前为止，我定义的“品牌”包括鞋子、床单、牙膏、墙上挂的艺术品和播放列表里的音乐。作为品牌来看，我们的职业头衔其实没什么区别。例如，几年来许多人来找我寻求工作建议。他们应不应该放弃《财富》100强的工作，远离家乡，建立一个咨询公司？一旦他们换了工作，换了名片上的标志，与薪水、津贴和通勤时间一起消失的，就是情绪上的负面影响，或人们最容易感受到的脆弱。

对失去“品牌化”身份的恐惧，充分地向我说明，为什么CEO和高管几乎根本不逛自己的店面？或者，为什么他们不跟顾客互动？正是因为顾客们购买剃刀、苏打水、海鲜、衬衫、香水、药品和格拉诺拉麦片，才让高管们的业务正常运转。即使是加入民意小组的高管，也是坐在有小吃、冷饮、显示器和静音键的空调屋里，观察单面镜背后的会议过程。他们一次次错过的瞬间，都可能发掘关于自身的新发现，关于品牌的宝贵线索。

我发现，在某些情况下，高管们甚至不用自己的产品，比如世界上第二大医学手套、工业手套及安全套制造商安思尔（Ansell）。最近，安思尔的高管团队请我去安全套产品总部斯里兰卡，在年度务虚会上发言，讨论“安全套的前景”。我进屋时发现，大多数高管都是40~60岁。这一点令人惊讶，因为安思尔从事安全套制造和销售业务。这种产品通常受年轻群体的喜欢。我马上发现，那里的每个人都习惯使用产品的标准临床描述，比如“避孕用具”“防护手段”等。那时，我告诉屋里其他人，我们要做个小实验。我给每位听众发了一只安全套，然后关掉顶灯。“现在，我们要做一件以前从没做过的事。”我说，“亲热时间到了！但现在没有灯！”我让人们打开安全套。

我没想吓人，不过，很显然，我吓到了别人。在黑暗中，安思尔的高管和员工试图撕开双重密封包装，我听到一阵阵噼啪声。一分钟后，等我打开灯时，没一个听众打开包装——他们几乎再现了大多数顾客打开安全套时的情形。

所以，我才竭尽所能，让公司高管像顾客一样，体验自己的店面和产品。我与英国跨国杂货零售商——乐购（TESCO）——互动期间，它的CEO引入了“落脚使命计划”（Mission Feet on the Floor）。根据这项计划，在某个时间点，每位高管都要在一家杂货店工作几天。为了让他们理解乐购食品味道与对手公司的不同，高管们还被邀请到一个场外的地点，准备和烹饪乐购的各类预制三明治、沙拉、汉堡包和竞争对手的食品。在哥伦比亚，我曾为一家服务慢、排长队的银行连锁做咨询。我让银行官员假装成顾客，这次经历让他们受挫，甚至是愤怒。有些高管排了一个小时的队，另一些高管为了确认一个简单的签字，换了一位又一位出纳员。等到展示我的发现时，我告诉高管团队，从现在开始，我们要执行三个新规定：顾客等候时间不能超过三分钟；每次只让顾客签一张单子；要留有足够的等候区。一年后，它成为南美洲服务最好的银行。

记住，这些例子都和大数据无关，也只能带我们走到这里。说到底，人们都在有意无意地掩饰真实的自我。我们大多数人都没意识到自己的习惯和欲望。2015年，在戛纳广告节上，睿域全球CEO汤姆·亚当斯基和《传播通讯》（*Contagious Communications*）内容与战略总监威尔·桑塞姆进行了一场讨论。亚当斯基甚至表示，数字媒体和大数据造成了品牌忠诚度在全球范围内的下降。为什么呢？用亚当斯基的话说：“品牌没有把我们当成个体……品牌做营销时，还在依赖人群分割法。它已经过时了，坦白说，甚至还存在缺陷。它没有直接推销给我。”[6]

如果公司想理解顾客，大数据提供了一个宝贵的方法。但是，这个方法还不完善。要我说，我们现代人对数字资料的着迷，不利于形成高质量的见解和观点，由此影响了产品和产品解决方案。尽管大数据提供了一些宝贵的见解，网络还是呈现了理想化的真实自我。对我来说，最有启发性的做法是，把小数据和大数据结合起来——在家观看、倾听、观察和梳理线索，找出顾客的真实需求。要知道，乐高第一次雇用我时，我才14岁。我当时就是它的一个顾客，一个沉迷于乐高积木的孩子。我当时观察了自己和朋友们的行为，把我乐高产品和乐高公司的看法，告诉了它的管理人员。那是多少调查都无法呈现的——与大数据分析形成鲜明对比的是，一个11岁德国男孩的看法扭转了乐高破产的危机。

有趣的是，根据无意识的线上行为，我们开始认识现实中的自我，而不是数字化的自我。现在，我们已经开始在网络上扭转局面了。

例如，在2013年，一项历时10多年，累积了覆盖25万人的数据研究，发表在了《个性与社会心理学杂志》上，研究人们在成长过程中的音乐消费偏好。随着我们年龄的增长，音乐似乎也会随着“生活挑战”或心理需求的变化而变化。[7]研究按“经验来源”把音乐消费模式分为五大类，被称为“MUSIC模型”——MUSIC分别代表悠闲型（mellow）、朴实型（unpretentious）、复杂型（sophisticated）、热烈型（intense）和现代型（contemporary）。也许，可以预料的是，听音乐的第一个重要年龄段是青春期。他们热烈型的音乐爱好，可能反映了不断活跃的荷尔蒙，或者青少年“自我”的产生。与热烈型音乐交错的，是现代型音乐的崛起——这个趋势一直持续到中年早期。这时，两个“偏爱维度”——同样“浪漫、积极和适合跳舞的”电子音乐和R&B音乐混合在了一起。[8]人们最后一个音乐年龄段由复杂型音乐（爵士音乐和古典音乐）和朴实型音乐（乡村音乐、民俗音乐和布鲁斯音

乐）构成。后两种音乐类型让人放松，给人带来正能量，与听众的社会地位和感知智力间接相关。[9]

我们最爱的体育项目暴露了我们哪些特征？思维实验室（Mind Lab）曾针对2000名英国成人做过一项研究。研究发现，爱骑自行车的人通常“悠闲镇定”，不像爱跑步的人那样紧张，也不像游泳的人那样消沉。爱跑步的人通常比较外向，喜欢成为关注的焦点，偏爱“活泼悦动的音乐”。研究总结说，喜欢游泳的人一般宽厚乐观，有条不紊。而喜欢步行的人通常喜欢独处，不喜欢成为焦点，相对来说不爱追求物质。[10]

你有没有注意到，在脸书上好友多的人通常没有一般人自信？[11]或者，越容易激动的脸书用户，发布的主要内容越集中在照片上？[12]去年，《纽约时报杂志》分析了我们登录某些网站时保护密码有多重要。根据文章报道，我们清醒时会留下一串情绪基因，密码中也会遗留我们的情绪。而且，我们的许多密码都代表生活中有意义的记忆或时刻。这些记忆或时刻是我们用其他方式无法回想到的。“许多（我们的密码）充满痛苦、受伤，有时甚至是诗意。它们通常有着丰富的背景故事。一则励志箴言、一句骂老板的话、一位隐藏的旧爱、一个自嘲的笑话、一次清晰的情感创伤——我称之为‘纪念密码’。它们就像我们内心世界的小装饰。”[13]

在这样的认识中，大数据几乎很难找到任何意义或相关性。我提到的每一项研究中，都缺了一个问题：如果这些发现与小数据结合起来，会如何影响一个品牌，或转变一个企业？潜台词研究表明，一位16岁的女孩如果喜欢“热烈型”音乐，可能会与她的少女身份不搭。一位经常听约翰·克特兰和肖邦的45岁英国男人会告诉你，他非常怀念少年时的热情。事实上，他手上戴着黑色橡皮圈，代表叛逆的勋章。

但是，如果你不到他们的客厅或卧室里，坐到他们对面，你就永远也不会知道这些。

某个金融机构可能为了阻止客户流失，实践大数据分析模型。但即使这样，似乎也无法真正理解客户的行为。“客户流失”是指客户转出资金，偿还抵押贷款，或者直接表示退出这家银行。借助该分析模型，银行很快发现“客户流失”的证据，并快速起草信件，请客户仔细考虑。不过，在信件发出前，银行高管有了一些不可思议的发现。没错，“大数据”的确发现了客户流失的证据。但问题是，客户不是因为对银行或客户服务的不满。相反，他们大多数是因为离婚了，要转移资产。[14]如果同时进行一项小数据研究，最多一天时间就能发现这些。

然后，就是谷歌无人驾驶汽车面临的问题。大多数问题似乎都归结于技术和人性的不匹配。根据《纽约时报》的报道，去年，一辆谷歌无人驾驶汽车靠近人行横道时，像预期的那样完全停下来了，前方的行人安全地穿越了街道。这时，这台谷歌汽车被后面的一辆非谷歌汽车追尾了。后来，另一辆谷歌无人驾驶汽车无法穿过四路停车控制交叉口，因为根据感应器校准，汽车应该等候其他司机，完全停下来，而不是像大多数司机那样一点点往前行驶。《纽约时报》表示：“在现实世界，人们都不喜欢按规矩行事。这个新兴领域的研究人员说，无人驾驶汽车面临的最大挑战之一，是如何融入这个世界。”[15]

于是，大数据连接了千百万的数据点，可以准确地产生相互关系。但是，当人类按照自己的惯例行动时，大数据通常会受到破坏。大数据不断地帮我们节约人力物力，让我们的生活实现自动化。反过来，人类也会同时进化，根据技术带来的变化做出决策。大数据和小数据是一对合作的舞伴，是对平衡的共同追求。

我之前说过，尽管地球上有70亿左右的人口，但根据我的经验，世界上只有500~1000种真正独特的人。这不是贬低个性，而是认识到人类的连接度。人类的“划分”根本上依赖四个标准：气候、统治者、宗教和传统。

你头顶的太阳，你家乡的冬天是冷是暖，这些只与气候间接关联。相反，气候是指你周围的环境如何反映和影响行为与饮食。例如，斯堪的纳维亚人偏爱脂肪多的食物，而地中海人的口味偏轻，更偏向植物油。

执政者是指掌权的势力或政府，无论是俄罗斯的弗拉基米尔·普京、美国的民主党或共和党、中国的共产党，还是伊朗、约旦、苏丹、埃塞俄比亚和其他国家的政权。一个国家的居民有多自由？宗教当然是指一个国家的信仰。它是处于支配地位，还是微不足道？决策的背后是否受一个人信仰体系的影响？最后，传统是指一个国家不成文的礼节，无论是欧洲人忽略其他电梯乘客的习惯，还是美国人对友好的偏爱。一旦你考虑到这四个变量（气候、统治者、宗教、传统），再排除掉阶级、种族、肤色和性别的差异，无论住在哪儿，什么人都是一样的。

直到最近，我才开始觉得，我的工作方法是可重复使用的。但是，在过去的几年里，将近6家公司问过我，我能不能把潜台词研究引入一项培训项目中。在雀巢的一些部门，我曾经从事过多年的咨询工作。我的方法——我称之为“7C法”——成为分析新产品、创意、创新和品牌不可分割的一部分。现在，每年有几千名雀巢员工对顾客进行家访。

他们经常问我的问题是：如果一个国家的人口被不当地代表，出现抽样偏差怎么办？在样本量较小的情况下，谁能找到一个完整的方法或答案？更不要说是公司了。即使找到了答案，又怎么保证你的发现准确代表了更大的整体呢？

我的回答是，一滴血里包含的数据，可以展示将近1000种不同的病毒。如果样品量选择得当，一滴血的样本也会跟我的工作一样。所以，我采访50人（而不是500万人），却通常更加彻底地实现“7C法”。许多人和企业更不愿承认的是，有时候，想要转变一个品牌或一家企业，不用研究几百万名顾客，只要研究10个人就够了。

例如，我为洛斯工作时，开始研究美国文化：圆形的物体、缺乏肢体接触、雷同的商场外观。我最终由这些观察得出一个假设：美国人的生活被高度的恐惧感笼罩。我采访卓璧思的粉丝时，发现的第一件事是许多人说，他们不再像小时候那样，有一种社群意识、家庭意识和共同掌权意识。对许多人来说，卓璧思聚集了对过往的一系列个人回忆。

无论在任何情况下，人们的生活丢掉了一个东西：潜意识下的欲望。认清一个未满足的欲望后，你就会更加容易发现一个缺口：通过新产品、新品牌或新企业，就可以满足这个缺口。要记住，世界上每种文化都是不平衡的。或者，从某种程度上说，每种文化都是有些夸张的——而夸张的背后就藏着欲望。

7C框架是搜集（collecting）、线索（clues）、连接（connecting）、关联（correlation）、因果（causation）、补偿（compensation）和理念（concept）。以下内容可以作为随身指南，帮助你从冰箱贴、陶瓷青蛙等小数据中得到一条或几条结论，甚至将它们转变为一个制胜理念。通过看本书，你已经跟着我在全世界飞来飞去，穿梭于不同地点和不同文化。现在，也该你亲自上阵了。

搜集：你的观点是如何反映在一栋房子里的

裙子照片在网络上病毒式传播的例子就很好地表明，我们每个人看待世界的方式都是不同的。我们大多数人往往熟视无睹。周围人都跟我们类似，都跟我们有相同的信仰。我们脸书上的新闻并没什么不同，却反映了我们的兴趣、信仰、关注和偏爱。

那么，7C工作法的第一步，就是竭尽全力，去掉你眼前的一切障碍。我的建议？先理个发吧。

我来详细解释一下。“搜集”这一步先要从宏观和微观上建立导航点。这包括了获得文化观察者的观点——比如说初到此地的新人，无论他们是刚刚移居的人，还是能客观看待这个社会的人。问问他们：这里的社区、城市或乡镇看起来怎么样，有什么感觉？人行道荒凉吗？外面有孩子玩闹吗？人们友好吗？你有感到过恐惧吗？如果有，为什么？能感受到社区自豪感吗？你在街上看见别人，他们是直视你的眼睛，还是直接看向别处？垃圾是定期收走吗？什么事能让一个城镇团结起来？什么事能让它分裂？为什么？我在巴西时，很快发现，这个国家痴迷于足球和宗教，按严格的等级划分。这些阶层暗含着一种紧张状态。巴西人需要逃避吗？关于这个暂时的假设，我最后会细说。

现在，要找一位理发师，或至少一位“当地观察者”。他们几乎处于社区的中立位置，可以帮你建立基本角度。你不一定要找一位理发师，也可以是酒保、邮递员，或者教堂、社区、体育俱乐部的领导。无论是什么人，当地的文化观察者了解的信息，是许多人不了解的。他们会告诉你，到底发生了什么。他们几乎是毫无偏见的，他们还会指出自己的亲友网。

在进入一位顾客家里前，通过从当地观察者搜集完导航点，你会形成最初的观点，创建一个假设。反过来，你最初的假设有助于创建“思路”、焦点或感兴趣的主题，便于指导顾客采访过程。在极少数情况下，你想出的最初六个思路中，有一个能成为最后那个思路。其

中一半思路被驳倒或抛弃。把它们作为垫脚石，会通向更大、更好的垫脚石，最终产生一个理念。

在搜集阶段，你要尽可能从最多的可信资源中，获得许多不同的观点。如果你怀疑，当地的这些观察者有没有用、能不能信任，要确认他们对社区的融入程度，最快捷的方式是社交媒体。社媒上的活跃人群往往天生外向、自信。注意他们通常发布信息的方式，他们对内容管理的程度，他们所发内容的相关性；或者，他们发布的信息中，有没有一点夸张或表现——这些合在一起，创造了一位理想的当地观察者。要记住，在脸书上，当地观察者通常同时拥有公开的形象和私下的形象，这让人更易于接触他们。在初步的通话中，你可以像问文化观察者那样，询问同样的问题。你会很快发现他们的观点有没有用。

如果你是代表一个现有的品牌，我还建议你采访一下该品牌过去、现在和潜在的用户——在理想状态下，这些用户应该占到全部调查对象的50%。

线索：你观察到的独特情感反应是什么

记住，你是一位研究者。你的目标是创建一个叙述性的、连贯性的故事。因此，你看到的一切都不是毫无意义，你听到的一切都不能浪费。想象一下，你带着一个假设，第一次进入别人家里。（你的假设可能是真的，可能有一半是真的，也可能全是错的——你都还不知道。）想象一下，如果在某个人家里，主人在每间屋里都不停地轻声播放一系列音频。这声音是和谐的，还是走调的？墙上有没有挂着看似杂乱无章的小数据？在冰箱和橱柜这样的“禁区”，还有什么信息没被发现？家里每件东西的摆放都是有理由的，无论是墙上挂的艺术品，还是浴室柜里的内部情况。

在此，我经常呼吁建立一个模型，将普通顾客身上不同的“自我”分离开来。首先是我们对外界塑造的理想化自我，那是我们希望别人看到自己的样子（我补充一下，这通常和我们实际的样子很不一样）。这个放在公众面前的、美化过的自我，类似于我们在脸书、Instagram上塑造的自我。构成“理想化自我”的要素中，包括我们家里的收藏和摆设，无论是照片、传家宝，还是小玩意儿。多年来，我发现收藏品组成了我们生活的大事年表。这是一份二级大事表，是认识我们的一个重要视角——或者，可以认识我们以为的那个自我——以及我们现在的处境。最能反映我们积累的常见“充电站”是客厅。对青少年来说，就要看背包和笔记本电脑的封套。

也就是说，能反映理想自我与真实自我不一致的，通常是比较隐私的地方：我们的冰箱、橱柜、衣橱——对男人来说，就要看他们的车库和网络文件夹。

通常情况下，为一个成功假设打下基础的，通常是看不见的。比如说，丹麦有数不清的“社交厨房”和没人碰过的布里奥铁路模型。表面上来说，大多数丹麦家庭外观“完美”。走近一看，你就会发现，每间屋子其实都像舞台。丹麦也是世界上压力最大的国家之一。很自然，你就要注意，一个小小的标志其实就可能击碎其他所有线索。在巴西贫民窟的一个小房子里，我看见架子上放了一个啤酒罐，里面放着一个杯子，杯子里是一朵花。在一个粗糙的环境里，它就是希望的标志。

早在10多年前，乐高公司就发现，如果你问“最让你骄傲的是什么”，会得到各种令人吃惊的答案。他们的答案可能是一件旧吉他、一条手工做的被子、一张当代绘画、一套葡萄酒杯。问问应答者，能不能看看他们的老相册或者iPhoto相册。先研究一下冰箱、厨房和浴室柜，再进卧室看卧室柜。问他们最喜欢哪件衣服，看看他们希望别人怎么看自己。仔细观察他们手机、电脑和流媒体上的音乐播放列表，

看看他们的“另一个自我”年龄有多大。他们会在iTunes（苹果数字媒体播放应用程序）上订购电视节目或电影吗？如果可以，他们的网飞列表上会放什么电影和电视节目？（这样，你就会发现他们相同的文化关联。）什么事能激发他们内心最强烈的感情？是自豪感吗？是对爱人的记忆吗？是宠物吗？是孩子吗？最后，我请人们回答两个问题：你生命中最重要的是什么？你最担心的是什么？

如果一开始不知道自己找什么，也不要气馁。这就是侦察工作的本质，甚至是定义。

连接：情绪行为能产生什么后果

到现在为止，你眼前可能放了六七条小数据了。就像我为洛斯工作时的发现一样，你会发现，你所处的文化禁止肢体接触。每天下午5点，商业区就空荡荡，明显缺少一种社区感和归属感。从这一点来看，我在卓璧思的例子中发现，它的粉丝意识到，他们的生活中缺失了一些东西。顾客们被Roomba吸引，是要在家里装上一件技术产品，充当交流的工具。

问问你自己：你搜集的线索有什么相似点吗？这些线索开始偏向某个方向了吗？如果最初有过假设，你打算开始验证吗？

别忘了，一条线索可能是物质方面的（应答者的衣橱里，有一件与其他衣服不搭的精美花样衬衫），也可能是情感方面的（应答者沉迷于U2乐队）。你在寻找一种情感缺口——要么展现得过于突出，要么过于低调。例如，在丹麦许多人家里，如果你走进一户完全切题的家庭，你就是发现了金矿。如果你的方向没错，应答者的肢体语言通常会展现出不自在或完全的不安。这也表明，你要有新发现了。

关联：这种行为或情绪第一次出现时，是什么时候

在关联阶段，我们会寻找顾客行为上的转变，也就是所谓的切入点。变化发生在什么时候？是她结婚的时候吗？是她第一次要孩子时？是她离婚时？可以表现出切入点或个性转变的事件包括穿衣打扮、结交新朋友、得到或失去伴侣、送孩子上大学，以及所有里程碑或职业转换。

我之前说过，我们太靠近自己，已经熟视无睹了。因此，通常情况下，一次采访快结束时，我们要接触应答者的一位亲友，来调整自己的观点。叫上这个人，参与到采访的后半部分。

因果：它能激发什么情感

对洛斯的顾客而言，他们的日常生活已经成为自我满足的预言。卓璧思的顾客经历着一种强烈的不安全感，而Roomba的顾客发现，这件产品是填补孤独和不安全感的一种方式。现在，你要在办公室或工作场所整合所有发现，开始小数据挖掘。

一般来说，我会在一张大公告板上贴满照片和发现，制作一个时间轴。这时候，公告板反映了你发现的情感基因和因果关系。请把这些发现和照片放在一起，找出共同特征。

问问自己："这些会激发人身上的什么情感？"

这时，你要站在应答者的角度看问题。如果你是应答者，你会怎么想？你会想要什么？这不是个很好回答的问题，尤其是在陌生的文化环境中。在线索搜集开始前，你也采访过一些文化观察者（当地观

察者）。如果站在别人立场看问题太有挑战性，你可能就该给他们打电话，或重新拜访他们了。把你的发现呈现给他们，问问他们怎么想。

补偿：还有什么欲望没被满足

验证完因果关系，就该提取最强烈的情绪本质：欲望。还有什么欲望没被满足？满足欲望的最佳方式是什么？在洛斯的例子里，答案是在自然环境下创造一种强烈的归属感。卓璧思粉丝要重新连接和发现，归属某个群体是什么感觉。Roomba粉丝需要向全世界展示他们的人性特征。

通常情况下，研究完相册，你就会找到答案。当你查看相册时，找出人们生活中最快乐的时刻。把他们当成一个时代或一个时刻的反映。当时，大多数人会感受到和谐、成功、平静和情感满足。

情感满足和真实生活是两个极点。在这两个极点之间，你会找到欲望。你发现的欲望，能补充文化观察、当地观察和你在应答者家里找到的线索吗？

观念：针对你发现的顾客欲望，能有什么“创意”补偿

把你的发现带回家好好考虑一下。我之前就说过，我最好的创意是在酒店游泳池里想出来的。从根本上，我认为“创造力”就是用全新的方式，把两件普通的东西组合起来。乐高机器人（LEGO Mindstorms）——乐高公司的定制机器人系列——就是把乐高积木与

电脑芯片相结合的案例。优步也把私人用车服务与社媒网络结合了起来。在我的工作中，洛斯2.0结合了超市、娱乐与社区，而塔丽唯尔2.0则整合了社交媒体与传统试衣间。

要记住一点，在压力状态下是不太可能产生创意的。我们最没期待时，它们反而蜂拥而来。所以，我们要时常游泳、骑行、做园艺、在沙滩上漫步。

我常常想起最难忘的一次采访。后来，我意识到它具有启发作用，是因为我当时弄错了预约时间，提前早到了一个小时。当我摁响门铃时，我的应答者——一位中年妇女——在门口迎接我。她刚刚下床，头发没梳，穿着一件松垮的蓝色浴衣。她看见我一点也不高兴。我不停地向她道歉，说自己弄错了时间。我告诉她，我一个小时后再回来，但她坚持让我进门了。

紧接着，我就见证了这次最真诚的采访。那位女士没时间准备，没时间收拾脸，没时间清理房间。无论怎么看，我看到的都是最真实的自我。相应的，也没必要欺骗，没必要告诉我，她以为我想听什么。两小时后，我离开她家才想起来，为了迎接世界，我们一直戴着面具生活。

最近，瑞士进行了一次定性调查。基于调查发现，其实，我们大多数人最多拥有10个共生的社会身份，而且相互分离——研究表明，这些身份通常会发生冲突。[16]设想一下，现在有一位中年的银行柜员。他住在佛罗里达州彭萨科拉市，他的身份是父亲、儿子和丈夫。他是个佛罗里达人，他是一位银行职员，还是一位骑车爱好者和业余的跑步爱好者。每到晚上，他跟朋友喝酒时，是个“笑料王”。他还是位素食主义者、业余吉他手。每到周末，他就到女儿的高中教足球课。然后，就是他的网络身份了，包括脸书、推特和Instagram上的自我。最让人惊讶的是，他的道德心态、诚实性、社交性，甚至社会交

往水平，都会随着身份的变化而变化。比如，想象一下，在工作中，他可能准备好面对虚伪，甚至是完全的欺骗。但同时，作为一名父亲，他讨厌不诚实的行为。我的角色不仅要了解一个身份，还要弄清所有身份——只要是想认识小数据的人，都要具备这样的素质。

所以，到最后，任何方法都发现不了人种学研究背后的秘密，哪怕是我的方法。先从你自己开始吧。你是谁？你一个人待着的时候是什么样子？当你在脸书上发布一个状态，或者“喜欢”某段音乐时，你在对世界表达什么信息？当你买一条裤子、一双全新的品牌鞋，当你在窗前挂上一套竹帘，当你在冰箱门上贴上精选照片，当你在浴室里留下一瓶面霜时，你都在传递什么信息？我们的小数据中，永远都能最贴切地证明我们是谁，我们渴望什么。即使像十多年前那样，乐高管理人员发现，背后的欲望是一双磨坏鞋底的阿迪达斯运动鞋。

---

1. 詹特法则，丹麦人不成文的社会行为准则，即“不要认为你高他人一等，不要觉得自己是个精英”。——译者注

2. 约翰·克特兰，爵士乐历史上最伟大的萨克斯管演奏家之一，对20世纪六七十年代的爵士乐坛有着巨大的影响。——译者注

致谢

我听过一句谚语，大致意思是：人生有三次机遇——如果你好好利用，也还能再得到三次机遇。在我的一生中，算是抓住了足够多的机遇。这句话不是对每个人都适用，但是我不得不承认，至少在我看来，这句谚语很有道理。20年前，一位同事问我，为什么我能得到那么多机遇。我告诉她，其实我们得到的机遇是平等的。更重要的是，当机遇出现在面前时，我们要善于发现，关键是要把它付诸行动。

发现机遇的能力不仅会随着年龄的增长和阅历的丰富产生，也会随着我们打开思路而出现。在这里，我讲的不是政治或宗教，而是指放松我们的个人保镖，抛下我们设施完善的办公室，跑去与陌生人相处。与此同时，不要暴露我们的任何背景、成就或才能。在这种情况下，我们就变成一个只用观察别人生活的群体。只有体会到一无所有的感觉，我们才能意识到，并珍视我们个人品牌的真正价值。

可以说，我很幸运，这辈子的工作伙伴都比我有才华。我也从他们身上学到了知识，借鉴了他们的见解和优雅，并最终变成自己的能力。所以，你才能读到这本书，我也要感谢许多人。以下列举的名单有个共同特点——他们有着超凡的能力去发现机遇，并抓住机遇。如果没有他们，也就没有这本书的今天。

马尔科姆·格拉德威尔在赞比亚播下了本书的第一粒种子。马尔科姆帮我形成了最初的想法，指导我进行整个写作过程，给了我独一无二的“马尔科姆式”反馈。马尔科姆，非常感谢你。

非常感激我的执笔人彼得·史密斯，以及我在莱文、格林伯格与罗斯坦文学社的代理人詹姆斯·莱文，感谢他们付出的卓绝努力。我们一

起努力，根据一两条零星笔记、几个电话交谈、一个经历丰富的手提箱和纽约闹市区的一顿饭，最终形成了构成本书的支撑思想。很难相信，为了形成我希望的简单概念，我们经历过多少次反复探讨！即使在我弄不清本书的根本思想时，吉姆和彼得也能帮我理清思路。

彼得，我十分感激你所做的工作——我们并肩作战了10个年头——你依然不断地带给我惊喜。一路走来，我发现出版界有一句密语。当人们真心觉得一本书好时，他们通常喜欢简单地说“了不起”。这么说来，彼得，你就是个了不起的人，是个让人惊喜的天才。詹姆斯，我只想把同样的话，再对你说一遍。我很自豪，能拥有你这样的代理人。我们也在一起合作了10多年，谢谢你。

詹姆斯背后还有一个经验丰富的大型团队。我尤其要感谢其中一位，把我的文字传播到世界各地。那就是伊丽莎白·菲舍尔。我的前几本书发行了不同语言版本，也是她的功劳，有些语言甚至是我不知道的。我会永远感激她。

与我合作10多年的还有福捷公关公司的马克·福捷。马克做事非常专业。我不是随口说说的，在全球范围内，与我合作过的几个公关公司中，马克目前排在第一。马克，感谢你。

在本书中，我经常提起助理奥利弗·布里茨。他不可思议，永远活力四射，永远第一时间出现，有时甚至瑟瑟发抖。（我知道，他不喜欢我在其中一章对他的描述——事实上，奥利弗几乎从来不发抖。）相反，他才华出众，经常陪我环游世界，他几乎有一种与人交流的超能力。（在我们做潜台词研究时，人们通常会非常喜欢他。）现在，与奥利弗订婚的女孩，就是在采访中认识的——向小数据挖掘的魔力致敬！谢谢你，奥利弗，感谢你特别的存在，感谢你能适应我极端的速度、要求和期待。你是一位真正的明星。

尤其要感谢的，是我的另一位助理西涅·乔纳森。她来自林斯特龙公司，在20多年的时间里，一直在帮我创建品牌。西涅是我的接待员，是我的耳目，是我的协调人，是我精力的来源，也是我的好朋友。谢谢你，西涅，感谢你一直跟着我——即使从我们合作那天起，你就没有一天假期。

还要特别感谢奥利弗·克罗恩。感谢你为我运营社交媒体部门。你的存在，无疑使我与世界各地几十万粉丝的交流成为可能。最后，要大声感谢我的“首席研究员”博比7号。感谢它不断地搜索，总能发现我想要的结果。

我的出版商圣马丁出版社拥有一支出色的团队。坦白说，我是个不太好打交道的人。我们设计了十几份书封，才最终选出一份。还有，我甚至中途成功地修改了书名。对每个人来说，这都是噩梦。非常感谢你们所有人对本书的奉献，尤其是我的编辑艾米莉·卡尔顿、克莉丝汀·卡塔里诺、劳拉·克拉克、加布里埃尔·甘茨、艾伦·布拉德肖和圣马丁的整个销售团队。是你们的出色工作，催化了本书的诞生。我要感谢销售与营销团队的每一位……只可惜，圣马丁的企业章程不允许透露他们的姓名！

我敢说，如果你看过本书的相关视频，喜欢我的个人网站，你就会发现，这离不开幕后辛勤工作的每一位朱斯集团（Juice Group）员工。我与朱斯也合作了10多年。朱斯的成立是个巧合。当时，它的主人乔纳森和拉腊·格林斯坦在为客户服务时，没有获得美国签证，就“暂时”搬到了加拿大温哥华。10年后，他们依然留在温哥华，朱斯也开始蓬勃发展。乔纳森、拉腊，你们俩的表现绝对惊艳……或者，让我换一种说法：你们的付出太了不起了！除了乔纳森和拉腊，我还想感谢本·里根、马克·麦克德莫特、特里·乔和乔纳森·郭。

我做的许多工作都是开创性的——或者说，我至少是在不时地开辟新天地——因此，我为一些新技术取名时，有时会碰壁。可以说，

在我合作过的语言学家中，安东尼·肖尔无疑是创造新词方面的第一人。他运营的命名机构叫“实效用词”（Operative Words）。

你在本书中读到的一些名词都是他想出来的，包括“潜台词研究”“潜意研究”和“小数据挖掘”。安东尼总能给人带来惊喜。

在本书发行过程中，离不开得力的合作伙伴——杰克·莫顿世界公司。早些时候，一些人发现很难弄清这个概念。但是，杰克·莫顿马上就明白我要做什么，传递了关于这个机构的许多信息。尤其要感谢克雷格·米利翁的辛勤付出，感谢他创造出那么多可能。还要感谢朱利安·普兰、乔希·麦考尔、比尔·戴维斯、罗布·麦奎因和阿比盖尔·沃克。

在我们公司所有的客户中，我要特意感谢这一家：洛斯食品。（还记得他们吗？跳“烤鸡舞”的那群人？）首先从这些疯狂的想法中，你就能了解关于洛斯和洛斯团队的许多情况。我不得不说，他们无疑是我遇到过最出色的客户。许多高管跟我像家人一样亲近。要特别感谢博伊德·乔治和布莱恩·乔治。是他们首先提出了让商场转型的难题。在我遇到的人中，博伊德虽然已经上了年龄，但却像日本尖刀一样锋利。他无疑是个谦虚的人。对于布莱恩来说，他理解并欣赏创新，同时运营、指导并激励自己的团队。对他们俩致以真诚的敬意。另一位光荣的家庭成员希瑟·乔治是位真正的天才。我感觉，我们彼此了解对方，并会长期合作。与业内大多数人不同，希瑟真的了解顾客、店长、商人、摊贩，以及什么是创新，什么不是创新。她不仅是一位出色的个人，还是一位亲密的朋友。

如果没有洛斯食品的总裁蒂姆·洛维，我们也许能把“手术”做好，只是要冒着“病人”去世的风险。蒂姆热情投入，对零售业有着深入的理解。在我见过的所有客户中，蒂姆是精力最旺盛的人之一。像往常一样谢谢你，蒂姆，感谢你所做的一切。

我还想感谢洛斯公司的许多其他成员。我真不知道从哪儿说起，在这里只提几个名字：我最喜欢的建筑师加里·沃森、金柏莉·乔治、安尼塔·约菲–史密斯威克、克里斯·凡·派里斯、迈克尔·摩尔、凯利·戴维斯、黛比·威廉斯、杰森·拉姆齐，以及许多其他人。感谢在洛斯食品、MDI公司和亚历克斯·李工作的每个人。

在传播本书思想上，Buzzfeed和弗兰克·库珀一直都是重要的合作伙伴。我和弗兰克的合作可以追溯到许多年前在百事可乐的时候。在传播本书信息方面，他和他的团队显示了突出的技巧。还要同样感谢麦克·巴尔博和他的团队。他们在传播正面口碑方面，显示了突出的能力。尼尔·谢弗是了解社媒空间的少数人之一。感谢你们所有人，把本书摆放在社媒地图上。

还有许多人直接或间接影响了本书的创作，包括弗兰克和蒂芙尼·福斯特、乔治娅与菲利浦·加里诺伊斯–梅伦尼京托。还要感谢法特梅·哈利法、特蕾西·卢科、菲利普·科特勒、泰拉·班克斯、帕克·安德席尔和尼古拉斯·（格德菲什）·西姆柯，谢谢他们在西伯利亚陪伴我。

然后，要感谢在此计划中给我灵感的人们。他们或是与我分享见解，或是帮我阅读手稿，或是进行过有趣的研究，或是直接给我一个重要的观点。

我在此要感谢以下各位，排名不分先后：谢家华、杰夫·韦纳尔、瑞恩·霍尔姆斯、迪帕克·乔普拉、丹尼·沙利文、提姆·菲利斯、加里·维纳查克、马丁·谢文顿、莎拉·希尔、米歇尔·基勒布鲁、穆罕默德·尤努斯、戴维·埃德尔曼、梅格·惠特曼、丹尼斯·拉贝勒、珍妮·古道尔博士、哈米斯·沙哈、贝丝·康斯托克、托马斯·弗里德曼、戴维·塞布尔、克里斯·布洛根、迈克尔·凯悦、杰夫·布拉斯、唐·派普、李沙琳、兰德·费舍金、帕姆·摩尔、尼古拉斯·博达斯、彼得·沙克曼、史迪芬·平克、理查德·佛罗里达、麦克·奥尔顿、杰伊·巴尔、布莱恩·索利斯、史蒂夫·鲁贝尔、尼尔·佩特尔、马克·谢菲尔、乔纳·伯格、查德·迪克森、乔希·

雷伯维兹、艾丽卡·希尔、尼尔·弗格森、李·奥登、乔纳森·贝歇尔、约翰·詹斯奇、伊法特·科恩、罗伯特·西奥迪尼、安德鲁·亨特、马特·海因茨、乔·普立兹、约瑟夫·斯蒂格利茨、迈克尔·布伦纳、迈克尔·高尔德、约翰·兰普顿、肖恩·柯林斯、克里斯·达克尔、戴维·斯考克、约翰·李·杜马斯、李·奥登、乔纳森·塞勒姆·巴斯金、布伦特·丘托拉什、海蒂·科恩、比尔·唐瑟尔、阿尼塔·牛顿、马修·巴比、克雷格·罗森伯格、布莱恩·马西、乔恩·海德特、汤姆·菲什伯恩、罗杰·杜里、帕梅拉·威尔逊。

你们都看到了，即使书封上印着“马丁·林斯特龙”的名字，也是经过所有人的努力，这本书才这么鼓舞人心——我希望，本书能带来更多变化。感谢每个人。

注释

前言

1. John Ashcroft, “The Lego Case Study,” John Ashcroft and Company, http://www.thelegocasestudy.com/uploads/1/9/9/5/19956653/lego_case_study_2014.pdf.

2. Brian Solomon, “Everything Is Awesome: Lego Leaps Barbie for World’s Largest Toy Maker,” Forbes, September 4, 2014.

3. Seidman, Gwendolyn, Ph.D., “Do We Lie More in Texts or Face-to-Face?” Psychology Today, November 23, 2014.

4. Internet Live Stats, http://www.internetlivestats.com/internet-users/.

5. Duggan, Maeve, Ellison, Nicole B., Lampe, Cliff, Lenhart, Amanda & Madden, Mary, “Frequency of Social Media Use,” Pew Research Center, January 9, 2015, http://www .pewinternet.org/2015/01/09/frequency-of-social-media-use-2/.

6. Youtube Statistics, https://www.youtube.com/yt/press/statistics.html.

7. “Big Data, for Better or Worse: 90% of World’s Data Generated over Last Two Years,” Science Daily, May 22, 2013, http://www.sciencedaily.com/releases/2013/05 /130522085217.htm.

8. Arons, Marc de Swaan, Driest, Frank van den, Weed, Keith, “The Ultimate Marketing Machine,” Harvard Business Review, July-August,

2014.

9. Nick Bilton, "When the Cyber-Bully Is You," New York Times, April 29, 2015.

第一章

1. "Most-Used Emoji Revealed: Americans Love Skulls, Brazilians Love Cats, the French Love Hearts," Swiftkey.Blog, April 21, 2015, http://swiftkey.com/en/blog/americans -love-skulls-brazilians-love-cats-swiftkey-emoji-meanings-report/.

2. SwiftKey, "SwiftKey Emoji Report," http://www.scribd.com/doc/262594751/Swift Key-Emoji-Report.

3. "Global Gender Gap Index 2014," World Economic Forum, http://reports.weforum .org/global-gender-gap-report-2014/rankings/.

4. SwiftKey, "SwiftKey Emoji Report," http://www.scribd.com/doc/262594751/Swift Key-Emoji-Report.

5. Haas, Robert, "Meditation at Lagunitas," Praise, HarperCollins Publishers, 1979.

第二章

1. Karl Ove Knausgaard, "My Saga, Part 2," New York Times Magazine, March 11, 2015.

2. "The First Lady on the First Family," excerpt of Michelle Obama appearance on The Ellen Show, https://www.youtube.com/watch?v=dbYEEBrjOAA.

3. Amanda Macias, “This Chart Shows How the Rest of the World Doesn’t Even Come Close to US Military Spending,” Business Insider, April 19, 2014, http://www.business insider.com/us-military-spending-chart-2014-4.

4. Drew Desilver, “A Minority of Americans Own Guns, but Just How Many Is Unclear,” Pew Research Center FactTank, June 4, 2013.

5. “What Is Cards Against Humanity,” https://cardsagainsthumanity.com.

6. “Mobile Technology Fact Sheet,” The Pew Research Center, http://www.pewinternet .org/fact-sheets/mobile-technology-fact-sheet/.

7. Daniel Wood, “US Crime Rate at Lowest Point in Decades. Why America Is Safer Now,” Christian Science Monitor, January 9, 2012.

8. Nick Bilton, “Steve Jobs Was a Low-Tech Parent,” New York Times, September 10, 2014.

9. Ibid.

10. Nate Cohn, “Big Drop in Share of Americans Calling Themselves Christian,” New York Times, May 12, 2015.

11. Ibid.

第三章

1. Gardiner Harris, “Poor Sanitation in India May Af.ict Well-Fed Children with Malnu-trition,” New York Times, July 13, 2014, http://www.nytimes.com/2014/07/15/world /asia/poor-sanitation-in-india-

may-af.ict-well-fed-children-with-malnutrition.html #slideshow/100000002994895/100000002994992.

2. Gardiner Harris, “Holding Your Breath in India,” New York Times, May 29, 2015.

3. Vivekananda Nemana and Ankita Rao, “In India, Latrines Are Truly Lifesavers,” New York Times, November 13, 2014.

4. Gardiner Harris, “Websites in India Put a Bit of Choice into Arranged Marriages,” New York Times, April 24, 2015.

5. “Why Tensions Are Soaring in Mother (in Law) India,” http://www.thestar.com/news /world/2014/02/17/why_tensions_are_soaring_in_mother_inlaw_india.html.

6. “The Curse of The Mummyji,” Economist, December 21, 2013http://www.economist .com/news/christmas-specials/21591745-curse-mummyji.

7. Ibid.

8. Madison Park, “Top 20 Most Polluted Cities in the World,” CNN, May 8, 2014, http:// www.cnn.com/2014/05/08/world/asia/india-pollution-who/.

9. Bruce Grierson, “What if Age Is Nothing but a Mind-Set?” New York Times, October, 22, 2014.

10. Ibid.

第四章

1. Gina Kolata, “Obesity Spreads to Friends, Study Concludes,” New York Times, July 25, 2007.

2. Ibid.

3. Cynthia L. Ogden et al., “Mean Body Weight, Height, and Body Mass Index, United States, 1960-2002,” Division of Health and Nutrition Examination Surveys, Centers for Disease Control and Prevention, October 27, 2004, http://atlanta.cbslocal.com/2015 /06/15/cdc-average-american-woman-now-weighs-as-much-as-1960s-us-man/.

4. Jan Hoffman, “Parents’ Denial Fuels Childhood Obesity Epidemic,” New York Times, June 15, 2015.

5. Boseley, Sarah, “Mexico Enacts Soda Tax in Effort to Combat World’s Highest Obe-sity Rate,” The Guardian, January 16, 2014, http://www.theguardian.com/world/2014 /jan/16/mexico-soda-tax-sugar-obesity-health.

6. Deborah Amos, “Saudi Girls Can Now Take Gym Class, but Not Everyone Is Happy,” http://www.npr.org/sections/parallels/2015/03/10/391878690/saudi-girls-can-now -take-pe-classes-but-not-everyones-happy.

7. Shirley Wang, “As World’s Kids Get Fatter, Doctors Turn to the Knife,” The Wall Street Journal, February 14, 2014.

8. Mary Kaye Schilling, “Get Busy: Pharrell’s Productivity Secrets,” Fast Company, No-vembe 18, 2013, http://www.fastcompany.com/3021377/pharrell-get-busy.

9. Jan Brogan, “When Being Distracted Is a Good Thing,” The Boston Globe, February 27, 2012.

10. Tom Vanderbilt, “The Crisis in American Walking,” Slate, April 10, 2012, http://www .slate.com/articles/life/walking/2012/04/why_don_t_americans_walk_more _the_cri sis_of_pedestrianism_.html?wpsrc=fol_tw?wpsrc=fol_fb.

11. Peter Cohan, “Weight Watchers Winning $61 Billion War on Fat,” Forbes, November 14, 2012.

第五章

1. Reissman, Leonard, Class in American Society (New York: The Free Press, 1965), p. 178.

2. Simon Romero, “Rio’s Race to Future Intersects Slave Past,” the New York Times, March 8, 2014, http://www.nytimes.com/2014/03/09/world/americas/rios-race-to-fu ture-intersects-slave-past.html.

3. Jonathan Watts, “Why Brazil Loves Nip and Tuck as Told by the Country’s Leading Plastic Surgery ‘Maestro,’” Guardian (UK), September 24, 2014.

4. Antonio Prata, “Brazil’s Shaken Optimism,” New York Times, June 23, 2015.

5. Baertlein, Lisa, “Los Angeles Water Sommelier Wants Bottled Water Treated Like Wine,” Reuters, March 2, 2015.

6. Susanne Ault, "Survey: YouTube Stars More Popular Than Mainstream Celebs Among U.S. Teens," Variety, August 5, 2014.

7. Laura M. Holson, "The Feng Shui Kingdom," New York Times, April 25, 2005.

8. Dan Levin, "Adidos and Hotwind? In China, Brands Adopt Names to Project Foreign Flair," New York Times, December 26, 2014, http:/www.nytimes.com/2014/12/27 /business/international/adidos-and-hotwind-in-china-brands-evoke-foreign-names -even-if-theyre-gibberish.html.

9. Caroline Wyatt, "'Paris Syndrome' Strikes Japanese," BBC News, December 20, 2006.

10. Caroline Wyatt, "'Paris Syndrome' Strikes Japanese," BBC News, December 20, 2006.

11. Anderson Antunes, "God Has a New Home: A $300 Million Mega Temple in Sao Paulo," Forbes, July 30, 2014, http://www.forbes.com/sites/andersonantunes/2014/07 /30/god-has-a-new-home-a-300-million-mega-temple-in-sao-paulo/.

第六章

1. Bradley Blackburn, "Clothing 'Made in America': Should US Manufacture More Clothes?" ABC News, March 10, 2011, http://abcnews.go.com/Business/MadeIn America/made-america-clothes-clothing-made-usa/story?id=13108258.

2. Sandra Blakeslee, "Mind Games: Sometimes a White Coat Isn't Just a White Coat," New York Times, April 2, 2012.

3. Sandra Blakeslee, “Mind Games: Sometimes a White Coat Isn’t Just a White Coat,” the New York Times, April 2, 2012, http://www.nytimes.com/2012/04/03/science /clothes-and-self-perception.html.

4. Sandra Blakeslee, “Mind Games: Sometimes a White Coat Isn’t Just a White Coat,” the New York Times, April 2, 2012, http://www.nytimes.com/2012/04/03/science /clothes-and-self-perception.html.

5. Ivan Oransky, “Holding Hot Coffee = Warm and Fuzzy Feelings,” Scienti.c American, October 23, 2008, http://www.scienti.camerican.com/blog/post/holding-hot-coffee -warm-and-fuzzy-2008-10-22/.

6. Alena Hall, “7 Reasons to Banish Your Phone from the Bedroom,” Huf.ngton Post, November 3, 2014.

第七章

1. Peter N. Stearns, “The History of Happiness,” Harvard Business Review, January– February 2012, https://hbr.org/2012/01/the-history-of-happiness.

2. Ibid.

3. World Happiness Report 2014, John Helliwell, Richard Leyard, Jeffrey Sachs, Editors, http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/WHR15-Apr29 -update.pdf.

4. John Clifton, “People Worldwide Are Reporting a Lot of Positive Emotions,” Gallup, http://www.gallup.com/poll/169322/people-worldwide-

reporting-lot-positive-emo tions.aspx.

5. John Clifton, “Mood of the World Upbeat on International Happiness Day,” Gallup, http://www.gallup.com/poll/182009/mood-world-upbeat-international-happiness -day.aspx.

6. Brook Larmer, “How Do You Keep Your Kids Healthy in Smog-Choked China?” New York Times, April 16, 2015.

7. Oliver Wainwright, “Inside Beijing’s Airpocalypse——a City Made ‘Almost Uninhabit able’ by Pollution,” Guardian (UK), December 16, 2014.

8. Ibid.

9. Joseph Kahn and Jim Yardley, “As China Roars, Pollution Reaches Deadly Extremes,” New York Times, August 26, 2007.

10. Christina Larson, “The Cracks in China’s Shiny Buildings,” Bloomberg Business, Sep-tember 27, 2012, http://www.bloomberg.com/bw/articles/2012-09-27/the-cracks-in -chinas-shiny-buildings.

11. Jeff Chu, “Happily Ever After,” Time, March 18, 2002.

12. Katia Moskvitch, “Why Does Food Taste Different on Planes?,” BBB.com, January 12, 2015, http://www.bbc.com/future/story/20150112-why-in-.ight-food-tastes-weird.

13. Ibid.

第八章

1. Jonathan Mahler, “The White and Gold (No, Blue and Black!) Dress That Melted the Internet,” New York Times, February 27, 2015.

2. Ibid.

3. Pamela Engel, “Here’s the Dress from a British Retailer That Started a Debate on Social Media——It’s Clearly Blue and Black,” Business Insider, February 27, 2015, http://www. businessinsider.com/the-roman-originals-black-and-blue-dress-2015-2.

4. Elizabeth Cohen, “A Scienti.c Tale of Two Dresses,” CNN, March 2, 2015, http:// www.cnn.com/2015/02/27/health/science-of-gold-blue-dress/.

5. Ibid.

6. Joe Mandese, “Extinction Event: Why There May Be Far Fewer Brands at Cannes 2025,” MediaPost Live!, June 22, 2015

7. A. Bonneville-Roussy, P. J. Rentfrow, M. K. Xu; J. Potter, “Music Through the Ages: Trends in Musical Engagement and Preferences from Adolescence Through Middle Adulthood,” The Journal of Personal and Social Psychology, 2013, October: 105 (4): 703-17. Doi: 10.1037/a0033770. Epub2013, July 29, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23895269.

8. Ibid.

9. Ibid.

10. “What Your Favorite Sport Says About You,” British Heart Foundation, April 1, 2015, https://www.bhf.org.uk/news-from-the-

bhf/news-archive/2015/march/what-your -favourite-sport-says-about-you.

11. Jong-Eun Roselyn Lee, David Clark Moore, Eun-A Park, Sung Gwan Park, “Who Wants to Be ‘Friend-Rich’? Social Compensating Friending on Facebook and the Moderating Role of Public Self-Consciousness,” Computers in Human Behavior (Im-pact Factor: 2.69. 05/2012; 28 (3): 1036-1043. DOI: 10.1016/j.chb.2012.01.006, http://www.researchgate.net/publication/257252915_Who_Wants_to_be_friend-rich _Social_Compensatory_Friending_on_Facebook_and_the_Moderating_role _of _public_self-consciousness.

12. Eftekhar Azar, Chris Fullwood, Neil Morris, “Capturing Personality from Facebook Photos and Photo-Related Activities: How Much Exposure Do you Need?” Computers in Human Behavior, Volume 37, August 2014, pp. 162–170, http://www.sciencedirect .com/science/article/pii/S0747563214002696.

13. Ian Urbana, “The Secret Life of Passwords,” New York Times Magazine, November 19, 2014, http://www.nytimes.com/2014/11/19/magazine/the-secret-life-of-passwords .html.

14. Nicole Laskowski, “Seven Big Data Failures to Watch Out For,” SearchCio, Tech Target, August 12, 2015, http://searchcio.techtarget.com/news/4500251611/Seven-big -data-failures-to-watch-out-for.

15. Matt Richtel, and Doughery, Conor, “Google’s Driverless Cars Run Into Problem: Cars with Drivers,” the New York Times, September 1, 2015.

16. Von Bettina H.chli, Karin Frick, Mirjam Hauser, “We-Dentity: Wie Das Netzwerk-Ich die Wirtschaft und Gesellschaft von Morgen Verandert,” University of Zurich, Gottlieb Duttweiler Institute of Economic and Social Studies, GDI Studie #42, @ copyright GDI 2015.